



# Japanese Corporate Business Newsletter

No. 4/2024

**Page Topic**

---

03 [DE] Catch24 – HR zwischen Effizienzdruck, Talentmangel und KI-Welle

07 [DE] People Convention 2024 Rückblick – 1

- Roland Hehn über den Einsatz von KI in der Retail-Branche
- Carmen-Maja Rex über die Rolle von HR in der Transformation
- Nicole Gerhardt über die unternehmerische Wertschöpfung von KI
- Reint Gropp über Innovationen und Status Quo der deutschen Wirtschaft

14 [DE] Vorstände halten KI-Kompetenzen in deutschen Aufsichtsräten für deutlich zu gering

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

19 Contacts



# Catch24 – HR zwischen Effizienzdruck, Talentmangel und KI-Welle

People Convention 2024

**Während das Ansehen der HR innerhalb von Unternehmen in den letzten Jahren immer weiter gestiegen ist, steigen auch die Herausforderungen durch gesellschaftspolitische und technologische Veränderungen, mit denen die HR umgehen muss. Kienbaum Managing Director & Partner Prof. Dr. Walter Jochmann berichtet auf der Kienbaum People Convention 2024 in seiner traditionellen "Rede zur Lage der HR Nation" über die aktuelle Rolle des People Managements.**

Catch24 – so der Vortragstitel von Prof. Dr. Walter Jochmann in diesem Jahr – beschreibt wortspielerisch das Dilemma, in dem die HR – aber auch unsere Gesellschaft als Ganzes – 2024 steckt. Es habe sich in den vergangenen Monaten nach dem HR Hype der Vorjahre etwas verändert: „Wir stecken in einem Sandsturm, stehen zwischen den Linien.“ Die enge Fachkräftesituation besteht weiterhin, Personalkosten sind deutlich gestiegen. Hinzu kommen externe Faktoren wie die rasante digitale Entwicklung, die weiterhin

bestehende Energiekrise, der Klimawandel und die immer stärker ausgeprägten Schranken in den Köpfen zwischen Parteien, Religionen und Ländern. In diesem harten „BANI“-Klima sei die Stimmung zunehmend brüchig, die Menschen ängstlich und die Gesamtsituation für viele unverständlich. (BANI = Brittle, Anxious, Non-linear und Incomprehensible.) Das Management muss diese Gegebenheiten anerkennen und darauf reagieren!

Die negativen Entwicklungen wirken sich entsprechend auf den Wirtschaftsstandort Deutschland aus. Das Ökonomenportal bewertet Deutschland nur noch mit der Note 3,4. Und da Investitionsentscheidungen in deutschen Unternehmen immer noch zum größten Teil von der verlässlichen Verfügbarkeit von Personal abhängen, kommt der HR-Funktion in schwierigem Gesamtfahrwasser eine große Bedeutung zu.

## Chancen durch KI überwiegen Risiken

Mit den Anwendungen künstlicher/generativer Intelligenz ist zudem ein höchst bedeutsamer Technologiefaktor für fast alle Unternehmens- und Marktprozesse in den Mittelpunkt gerückt. Der Aufschwung künstlicher Intelligenz könne „Optimisten zufolge für 4-7% Wirtschaftswachstum“ sorgen. Viele Unternehmen erforschen und implementieren hier bereits KI-Lösungen in Sales und Marketing, Forschung und Entwicklung, IT und Produktion – dies gilt natürlich auch für die HR-Funktion mit Content Generation, Unterstützung von Recruiting und Learning, Prozessoptimierung und Datenmanagement. Nach einer von Kienbaum durchgeführten Umfrage überwiegen bei den HR-Verantwortlichen die wahrgenommenen Chancen die befürchteten Risiken deutlich.

Dennoch: Die notwendige umfassende Einbindung der Mitbestimmung wird Einführungsprozesse mit Daten- und Leistungsbezug allerdings verlangsamen. Umso wichtiger sei es schon heute, HR-Digitalstrategien zu entwickeln und diese effizient zu implementieren, „ohne später einen U-Turn machen zu müssen.“ Leider klaffe hier noch vielerorts eine große Lücke zwischen Wunsch und Realität, bemängelt Jochmann. Denn an den besagten Strategien und Zielbildern wird bisher nur in wenigen Unternehmen aktiv gearbeitet.

In diesem Zusammenhang sei die Entwicklung am Softwaremarkt genau zu verfolgen: Jochmann prognostiziert zwar, dass viele aktuell noch isolierte Lösungen wie Assistenten und Autopiloten wie ChatGPT in große Suites integriert werden. Dennoch werde es je nach Unternehmen immer auch Bedarf an spitzen Lösungen geben! Um neue Technologien zu überblicken, zu implementieren und am Ende wertschöpfend einzusetzen, werden IT-Skills auch im HR-Bereich immer wichtiger! „Die Leute zu schulen wird allein nicht reichen. HR wird deutlich technologischer und wir brauchen diese Kompetenzprofile.“ 10-20% der HR-Mitarbeitenden sollten digitale Köpfe sein. Ein Wert, der aktuell noch nicht erreicht scheint. Dies sei unabdingbar, weil HR in andere Unternehmensbereiche hinein beraten müsse, in denen IT-Veränderungen noch mehr Impact haben und relevanter sind. „Hier werden wir wirklich gebraucht. Aber wir müssen die Themen dabei auch verstehen!“ Fehlten dazu die Skills, sei die HR an dieser Stelle häufig noch kein geeigneter, glaubwürdiger Partner und liefere keinen Mehrwert, macht Jochmann klar.

## Änderungen im Operating Model für HR

Jochmanns Untersuchungen zeigen: Die technologischen Veränderungen gehen nicht mit der Erwartung einher, dass sich viel am Operating Model verändern wird. Neben dem immer noch weltweit verbreiteten Säulen-/Rollen-Modell und verbliebenen Funktionalmodellen gibt es zwar mancherorts Bestrebungen in Richtung agile Aufstellung oder Wünsche nach einer Consulting-Organisation oder Tribe-Modellen. „Was wir bei Kienbaum forcieren“, so Jochmann, „ist aber das Denken in People-Sparten und Geschäftsmodellen, weniger in Organisationen.“ Konkret zu nennen sind dabei das Services-/Operations-Geschäft, das People Supply Chain Management und das Transformation Consulting. Die Service Engine betreibt dabei alle administrativen HR-Prozesse und Eingangskanäle von Betreuungs- und Beratungsfragen, die People Supply Engine den kompletten inhaltlichen Hire-to-Retire Prozess – mit Recruiting und Onboarding, Talent Development und Learning, Performance und Placement, operative Personalplanung und Retention. Die verbleibende Transformation Engine verbindet Geschäfts- mit People Strategie, setzt Kultur- und Leadership-Projekte um, liefert Mehrwert in allen Geschäftsprojekten und erarbeitet gemeinsam die strategische Personalplanung und -transformation.

Positiv stimmen Jochmann vor allem zwei Entwicklungen: Die weibliche Besetzungsquote im DAX ist im Vergleich zum Vorjahr weiter auf 65% gestiegen. Zudem wird bei der Besetzung wichtiger HR-Positionen wieder mehr Wert auf einen profunden HR-Hintergrund gelegt, was die Arbeit top-to-bottom spürbar positiv beeinflusst. Der People-Touch werde weiterhin ein zentraler Baustein erfolgreicher HR-Arbeit sein. „Es geht nicht darum, dass HR sich automatisiert, sich personell zurückzieht und alles virtualisiert. Wir brauchen deutlich mehr Präsenz in den Kundenbereichen, bei den Führungskräften und Talenten.“ Um einer dauerhaften Sandwich-Rolle zu entkommen und selbstbewusst-erfolgreich die nötige Wertbeitragsdiskussion führen zu können, müsse die HR zukünftig deutlich technologischer und beratungsorientierter agieren. Die Aufgabe ist gewaltig- aber es warten große Chancen.

Sehen Sie den Vortrag jetzt in voller Länge an:

<https://www.kienbaum.com/blog/walter-jochmann-people-convention-hr-effizienzdruck-talentmangel-ki/>

Weitere Inhalte der Konferenz finden Sie in unserem Rückblick der People Convention 2024.

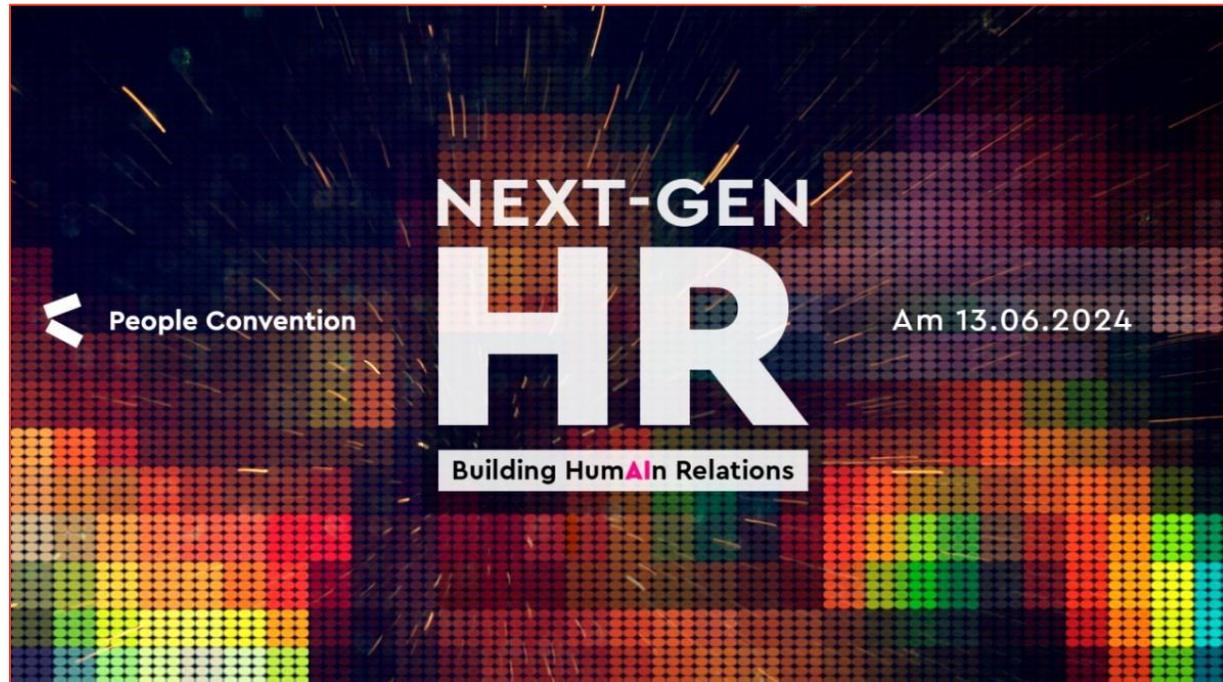
<https://www.kienbaum.com/people-convention/>

**Written by:**

Kienbaum Redaktion  
contact@kienbaum.de

**Originalartikel in Kienbaum-Blog:**

<https://www.kienbaum.com/blog/walter-jochmann-people-convention-hr-effizienzdruck-talentmangel-ki/>



# People Convention 2024 Rückblick - 1

## Roland Hehn über den Einsatz von KI in der Retail-Branche

**Roland Hehn, Vorstand Personal bei Schwarz Dienstleistungen, sprach auf der Kienbaum People Convention 2024 über die Potenziale und Herausforderungen der Künstlichen Intelligenz (KI) im Personalwesen. Erfahren Sie, wie er im Gespräch mit Kienbaum Managing Director Dr. Dennis Kampschulte den Einsatz von KI und die Implikationen für HR bei der Schwarz Gruppe beschreibt.**

KI befinde sich derzeit zwar am Gipfel der überzogenen Erwartungen, werde jedoch nicht mehr verschwinden, sondern unsere Arbeitswelt nachhaltig verändern, verdeutlichte Roland Hehn gleich zu Beginn des Gesprächs. Dabei gebe es keine One-Size-Fits-All-Ansätze, denn die Veränderungen durch KI seien vielfältig und geschäftsmodellspezifisch.

Für die Retail-Branche werde sich vieles weiterentwickeln, einige Änderungen seien jedoch auch schon im Handel eingezogen. Die fortgeschrittene Digitalisierung zeigt sich in Beispielen wie Predictive Maintenance und automatisierten Systemen, welche die Fehlerquoten reduzieren, in Selbstkassen im Einzelhandel oder im dynamischen Pricing. KI werde die Prozesse vereinfachen und beschleunigen, aber auch qualitative Aspekte verändern.

Als Personaler blickt Roland Hehn differenziert auf den bisherigen Ansatz vieler Unternehmen, wonach am besten die komplette Belegschaft ein digitales Mindset entwickeln müsse. Er appelliert an ein „gesundes Bild“ mit Blick auf neue Technologien. Vielmehr sei die Anwendungskompetenz entscheidend, um das Potenzial von KI effektiv zu heben. KI solle einfach zu nutzen sein, ohne ein tiefgreifendes Wissen vorauszusetzen. Das bedeutet allerdings, dass Personaler KI verstehen müssen, um Mitarbeitende auf die Technologie vorzubereiten zu können und Sicherheit zu vermitteln.

*Sehen Sie sich das Gespräch noch einmal in voller Länge an und erfahren, in welchen Bereichen die HR-Funktion in der Schwarz Gruppe selbst bereits KI einsetzt und welche Projekte geplant sind.*

<https://www.kienbaum.com/blog/roland-hehn-ueber-den-einsatz-von-ki-in-der-retail-branche/>

## **Carmen-Maja Rex über die Rolle von HR in der Transformation**

**Carmen-Maja Rex, Global Head of HR bei Heidelberg Materials, spricht auf der Kienbaum People Convention 2024 über die umfassende Transformation des Baustoffunternehmens. Der Konzern Baustoffunternehmen durchläuft einen Wandel, der sich nicht nur auf das Kernprodukt Zement, sondern auch auf Unternehmenskultur und die People Agenda auswirkt.**

Nachhaltigkeit sei für Heidelberg Materials weit mehr als ein Schlagwort, betonte Carmen-Maja Rex zu Beginn Ihres Impulsvortrags. Das Unternehmen hat ehrgeizige Ziele zur Reduktion seiner CO<sub>2</sub>-Emissionen gesetzt und investiert stark in Forschung und Entwicklung, um umweltfreundliche Technologien zu fördern. Rex unterstreicht die Bedeutung von Innovation und Anpassungsfähigkeit in diesem Prozess und spricht über die Herausforderungen, denen sich Heidelberg Materials in diesem Transformationsprozess stellen muss. Dazu gehören die Notwendigkeit, CO<sub>2</sub>-Emissionen zu

reduzieren und gleichzeitig wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Rolle der HR-Funktion ist dabei entscheidend, um diese Transformation zu unterstützen.

Rex erklärt, wie HR-Initiativen dazu beitragen, die Mitarbeitenden auf die neuen Anforderungen vorzubereiten und eine Kultur des Wandels zu fördern. Wie sie im ersten Schritt intern Prozesse neu geregelt haben, Tools eingeführt und global Datentransparenz für den HR-Bereich geschaffen haben und erst im nächsten Schritt in eine Phase der Kommunikation gestartet sind.

Das Unternehmen wandle sich von einer Organisation mit einem bisherigen Fokus auf operative Leistung, hin zu einem Fokus auf People. Von reiner Optimierung hin zum Mut, kalkulierte Risiken einzugehen. Von Silodenken zu kollektivem Blick auf die gemeinsamen Ziele. All das erfordere auch eine anderes Mindset auf Führungsebene. Rex beschreibt die globale Leadership Journey der vergangenen Jahre, in denen sich von klassischen Top-Down Formaten die Art der Zusammenarbeit in Leadership-Formaten zu kollaborativen Ansätzen verändert hat.

*Schauen Sie sich jetzt den Vortrag in voller Länge an und erfahren die Details der Transformationsreise bei Heidelberg Materials.*

<https://www.kienbaum.com/blog/carmen-maja-rex-hr-in-der-transformation/>

## Nicole Gerhardt über die unternehmerische Wertschöpfung von KI

**Nicole Gerhardt, Chief Organizational Development & People Officer bei Telefónica Deutschland, sprach auf der Kienbaum People Convention 2024 über die Rolle der Personalabteilung bei der Innovation und der Neugestaltung von Organisationsprozessen. Und wie ihr Bereich die Rahmenbedingungen für die unternehmensweite KI-Einführung setzt.**

Warum kümmert sich der Personalbereich eigentlich federführend um Themen wie KI-Strategie oder das Redesign von Unternehmensprozessen? Mit dieser Frage werde Nicole Gerhardt in jüngster Vergangenheit des Öfteren konfrontiert. Für die erfahrene Telko-Managerin ist die Antwort logisch. Wer sonst im Unternehmen solle es machen? Der Bereich sei neutral, habe die nötigen Kompetenzen und ihr Ziel sei es ohnehin, eine dynamische und zukunftsfähige Organisation zu entwickeln.

Vor eineinhalb Jahren hat sich der Bereich folgerichtig umbenannt und umgestellt – von HR zu Organizational Development & People. In ihrem Impuls beschreibt Nicole Gerhardt die Herausforderungen bei der Transformation von Telefónica in eine dynamische Organisation.

KI sei für Telefónica dabei nicht neu. Chatbots kommen in Call-Centern schon seit Jahren zum Einsatz, auch in der Netztechnik ist KI bereits erprobt. Für eine übergreifende Implementierung habe Gerhardt und ihr Team aber die Strategie gesetzt. Zunächst wurde definiert, welche Ziele mit KI überhaupt erreicht werden sollen. Gehe es einem Unternehmen um Effizienzgewinne oder eher um Umsatzwachstum? Welche Fähigkeiten brauche ein Unternehmen dann und wie gehe man mit den Sorgen der Mitarbeitenden um?

Bei Telefónica wurden zunächst bestehende KI-Use Cases im Unternehmen identifiziert und evaluiert. Anschließend konnte der Einfluss auf die Rollen bewertet werden. Und schließlich wurden Learning Journeys umgesetzt – gestartet beim Vorstand und Führungskräften gefolgt von Betriebsräten und Mitarbeitenden. Abschließend wurde erörtert, wo KI im Unternehmen verankert werden soll und wie das Operating Model dafür angepasst werden soll.

Erfahren Sie in der Aufzeichnung, wie Gerhardt für die Bewältigung der Herausforderung ihr Team und die dafür nötigen Kompetenzen aufgebaut hat.

*Schauen Sie sich den Vortrag in voller Länge an:*

<https://www.kienbaum.com/blog/nicole-gerhardt-people-convention-wertschoepfung-ki/>

## **Reint Gropp über Innovationen und Status Quo der deutschen Wirtschaft**

**Der Präsident des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung in Halle, Prof. Reint Gropp, ging in seinem Vortrag auf der Kienbaum People Convention auf die aktuelle Lage der deutschen Wirtschaft ein und erörtert die These, warum Deutschland als "kranker Mann Europas" gesehen werde.**

Prof. Reint Gropp erläuterte in seinem Impuls den pessimistischen Blick vieler auf Deutschland. Ende vergangenen Jahres stellte das internationale Wirtschaftsmagazin The Economist die These auf, dass Deutschland erneut der "kranke Mann Europas" sei. Gropp griff die These auf und befasst sich mit den Auswirkungen des Arbeitskräftemangels und der Rolle von Innovation und Produktivitätswachstum. Es sei wichtig zu verstehen, woher Wachstum komme, ordnete er zu Beginn ein. Ein relevanter Faktor sei die Innovation bei bestehenden Unternehmen einerseits, und die Verdrängung bestehender Unternehmen durch neuere, innovativere

Firmen. In Deutschland jedoch treten wenig neue Unternehmen in den Markt ein und wenige verlassen ihn. Dennoch lag das Produktivitätswachstum Deutschlands in den vergangenen Jahren nicht niedriger als im europäischen Vergleich.

Warum es aktuell aber schwieriger wird und was die Politik unternehmen kann, darauf ging Gropp weiter ein. Im internationalen Vergleich sei es in Deutschland schwieriger Risikokapital zu erhalten. Dementsprechend gebe es auch weniger bekannte junge Unternehmerinnen und Unternehmer. Was muss also passieren? Der Wirtschaftskenner erläuterte, dass deutsche Unternehmen besser darin werden müssen, Innovationen umzusetzen. Es bestehen aber Zweifel – so auch in einer Publikation des Economist – ob die Unternehmen hierzulande das auch mit disruptiven Themen wie z.B. KI schaffen.

Und welche Rolle spielt KI aus gesamtwirtschaftlicher Betrachtung? Gropp stellte klar, dass noch nicht gesagt werden kann, inwieweit KI die Produktivität in Unternehmen beeinflusst. Es stehe die Frage im Raum, ob KI eine fundamentale Veränderung der Wirtschaft herbeiführe. In der Vergangenheit habe technologischer Fortschritt

immer mehr neue Arbeitsplätze geschaffen, als alte verdrängt wurden. Keine Technologie habe die Grundlagen der Wirtschaft verändert. Es bestehe das Potential, dass es bei KI so ist, aber es lasse sich derzeit nicht solide beantworten.

*Schauen Sie sich den Vortrag und die Analyse in voller Länge an.*

<https://www.kienbaum.com/blog/reint-gropp-people-convention-deutsche-wirtschaft/>

**Written by:**

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

**Originalartikel in Kienbaum-Blog:**

<https://www.kienbaum.com/blog/roland-hehn-ueber-den-einsatz-von-ki-in-der-retail-branche/>

<https://www.kienbaum.com/blog/carmen-maja-rex-hr-in-der-transformation/>

<https://www.kienbaum.com/blog/nicole-gerhardt-people-convention-wertschoepfung-ki/>

<https://www.kienbaum.com/blog/reint-gropp-people-convention-deutsche-wirtschaft/>

**Kienbaum People Convention 2024 Rückblick:**

<https://www.kienbaum.com/people-convention/>

# Vorstände halten KI-Kompetenzen in deutschen Aufsichtsräten für deutlich zu gering

Pressemitteilung – Köln, 26.06.2024

- **Nur 28% der Unternehmen beschäftigen sich regelmäßig im Aufsichtsrat mit KI-Themen.**
- **Mehrheit der Befragten sieht große Chancen durch KI, aber auch disruptive Einflüsse befürchtet.**
- **Dringender Handlungsbedarf: Unternehmen müssen KI-Kompetenzen im Aufsichtsrat ausbauen und transparente KI-Strategien entwickeln.**

Köln, 26.06.2024

Vorstandsmitglieder in deutschen Unternehmen halten die Kompetenzen in Aufsichtsräten zum Thema Künstliche Intelligenz (KI) für zu gering. Das ist das Ergebnis der **Corporate Governance Studie** des Beratungshauses Kienbaum. Während 80 Prozent der in der Studie befragten Unternehmen angeben, dass das Themenfeld KI fest und verantwortlich im Vorstand verankert ist, beschäftigt sich der Aufsichtsrat nur in einem Viertel der Unternehmen regelmäßig mit KI-Themen.

Die Kienbaum-Studie ist das Ergebnis einer Befragung von knapp 120 Teilnehmenden in Deutschland, die sich zu gleichen Teilen aus Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern zusammensetzen. Fast drei Viertel der Befragten sind der Meinung, dass KI für ihr Unternehmen große Chancen bietet, um die eigene Wettbewerbsposition langfristig zu verbessern. Fast die Hälfte befürchtet dagegen einen disruptiven Einfluss von KI auf das Geschäftsmodell. Der Studie zufolge sollten Aufsichtsräte erstens ihre Kompetenzen im Bereich KI dringend ausbauen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Vorstand und

Aufsichtsrat sei zweitens entscheidend. Regelmäßige Berichterstattung über KI-Initiativen ermögliche fundierte Entscheidungen. Und drittens sollten Unternehmen ethische Richtlinien für den Einsatz von KI entwickeln und transparent über ihre KI-Strategie kommunizieren.

Dr. Sebastian Pacher, Partner und Managing Director von Kienbaum Consultants International, betonte: „Künstliche Intelligenz hat das Potenzial, komplette Geschäftsmodelle grundlegend zu verändern. Unternehmen sollten daher sicherstellen, dass das Thema auf der strategischen Agenda bleibt. Zwar müssen und können nicht alle Vorstände und Aufsichtsräte tiefe KI-Expertise haben. Sie müssen aber sicherstellen, dass sie ausreichend Expertise haben, um die richtigen Menschen in ihren Unternehmen auf die richtigen Themen zu setzen. In Summe brauchen wir daher auch mehr Digital- und KI-Expertise in Vorständen und Aufsichtsräten.“

Weitere Ergebnisse der Studie lauten:

- 1. Vielfalt als Erfolgsfaktor:** Die Studie betont, dass Vielfalt in Bezug auf Herkunft, Erfahrungen und Perspektiven in Vorständen und Aufsichtsräten entscheidend für bessere Entscheidungsfindung ist. Vielfalt fördert unterschiedliche Sichtweisen und ermöglicht innovativere Lösungen.
- 2. Geopolitische Herausforderungen:** Mehr als die Hälfte der Unternehmen wächst im Ausland schneller als in Deutschland. Daher gewinnt die Auseinandersetzung mit geopolitischen Fragen an Bedeutung. Unternehmen verlagern Investitionen zunehmend ins Ausland, um Abhängigkeiten von einzelnen Ländern zu reduzieren.
- 3. Beteiligung an gesellschaftlichen Debatten:** Vorstände und Aufsichtsräte sollten sich stärker in politische und gesellschaftliche Debatten einbringen. 70% der Befragten halten dies für sinnvoll, um das Unternehmen langfristig zu stärken. Klare Regeln und Prozesse für die Beteiligung an öffentlichen Debatten sind notwendig, um Risiken zu minimieren.

- 4. Offenes Potenzial für Veränderungen:** Nachhaltigkeitstransformation erfordert grundlegende Veränderungen in der Unternehmensführung. Obwohl Nachhaltigkeitskriterien zunehmend in Vergütungssystemen integriert werden, haben viele Unternehmen das Potenzial noch nicht voll ausgeschöpft.
- 5. Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Deutschland:** Die Mehrheit der Teilnehmenden sieht Deutschland als weniger attraktiv an, hauptsächlich aufgrund von Fachkräftemangel und unzureichender digitaler Infrastruktur. Trotzdem bleibt Deutschland für viele Unternehmen ein attraktiver Standort, und es wird eine neue Strategie zur Sicherung der Attraktivität gefordert.

Empfehlungen der Studie:

- 1. Internationale Perspektiven einbeziehen:** Führungsgremien sollten internationale Perspektiven berücksichtigen, um bessere Entscheidungen in globalen Märkten zu treffen.

- 2. Aktive Beteiligung an gesellschaftlichen Debatten:** Vorstände und Aufsichtsräte sollten sich aktiver in politische und gesellschaftliche Diskussionen einbringen, um das Ansehen des Unternehmens zu stärken.
- 3. Regelmäßige Reflexion und Anpassung:** Die Board-Arbeit sollte regelmäßig überprüft und den sich ändernden Herausforderungen angepasst werden.
- 4. Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie:** Unternehmen sollten Nachhaltigkeitsaspekte stärker in ihre strategischen Entscheidungen einbeziehen und regelmäßig Fortschritte überprüfen.
- 5. Messung und Berichterstattung über Nachhaltigkeitskennzahlen:** Unternehmen sollten systematisch Nachhaltigkeitskennzahlen messen und transparent darstellen.
- 6. Anreize für nachhaltiges Handeln setzen:** Anreizsysteme wie Boni oder Anerkennungen für nachhaltiges Verhalten sollten eingeführt werden.

Die Ergebnisse der Studie, die in Zusammenarbeit mit der Rechtsberatungsgesellschaft Flick Gocke Schaumburg erstellt wurde, zeigen, dass Unternehmen in Deutschland vor vielfältigen Herausforderungen stehen. Es bieten sich indes aber auch große Chancen, durch gezielte Maßnahmen in den Bereichen Vielfalt, KI und Nachhaltigkeit die eigene Wettbewerbsposition langfristig zu verbessern.

Die gesamte Studie finden Sie [hier](#).

<https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2024/06/Studie-Corporate-Governance-2024.pdf>

## Pressekontakt

Kienbaum Consultants International GmbH  
Lucilla Schönauer  
[presse@kienbaum.de](mailto:presse@kienbaum.de)

## Originalartikel in Kienbaum-Pressemitteilungen:

<https://www.kienbaum.com/presse/corporate-governance-studie-vorstaende-halten-ki-kompetenzen-in-deutschen-aufsichtsraten-fuer-deutlich-zu-gering/>





## **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>18</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)