



# Japanese Corporate Business Newsletter

No. 6/2025



Page	Topic
<u>03</u>	[EN] Building and Managing International Teams – Insight from NRW and Japan
<u>09</u>	[DE] Kapital trifft Werte – Wie Private Equity zum Wachstumsmotor für den Mittelstand wird
<u>13</u>	[DE] Entgelttransparenz: Zwischen Kommissionsbericht und gesetzgeberischer Klarheit
<u>17</u>	Kienbaum - Leading by #WePowerment Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
<u>18</u>	Contacts

# Building and Managing International Teams – Insight from NRW and Japan

Keynote speech by Daisuke Norimitsu at the event hosted by NRW.Global Business Japan

**As globalisation continues to deepen, companies are increasingly challenged not merely to assemble international teams, but to manage them effectively and translate diversity into tangible results.**

**These issues were examined at the event “Globalisation and Managing Global Teams”, hosted by NRW.Global Business Japan in Tokyo on 14 October 2025. The opening keynote address was delivered by Daisuke Norimitsu, Senior Consultant at Kienbaum Japan.**

**What follows is a summary of the key points of his address.**

## Frameworks for Understanding Difference

It goes without saying that there is no single correct answer to intercultural understanding, nor is there any universal remedy. That said, some form of theoretical coordinate system is indispensable.

The most widely cited framework in this regard is undoubtedly Geert Hofstede’s Six-Dimensional Model. Developed by the Dutch social psychologist Geert Hofstede (1928–2020), this framework quantifies and compares national cultures along six dimensions: 1) Individualism vs. Collectivism, 2) Power Distance, 3) Masculinity vs. Femininity, 4) Uncertainty Avoidance, 5) Long-Term vs. Short-Term Orientation, 6) Indulgence vs. Restraint.

Together, these dimensions offer a structured way of understanding how societies prioritise values and behaviours.

Equally influential—particularly from a practical and managerial perspective—is Erin Meyer’s “Culture Map”.

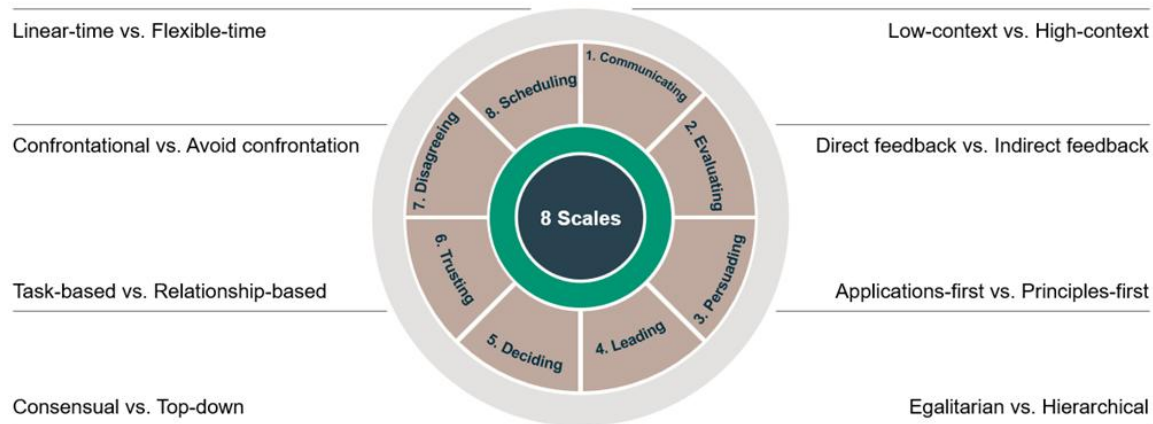
Developed by Erin Meyer (1971–), an INSEAD professor specialising in organisational behaviour and cross-cultural management, the Culture Map synthesises extensive observation and analysis of how cultures differ in communication styles, leadership expectations, and approaches to business.

In the following sections, Japan and Germany are examined through the lens of this framework.

## Erin Meyer's Culture Map: Eight Dimensions

### Navigating Cultural Differences

8 Scales that map the World's Cultures



Before applying such frameworks, one caveat must be clearly stated. Any discussion of cultural difference carries the inherent risk of reinforcing stereotypes and reducing individuals to “typical traits”. These models should therefore be treated as heuristics rather than prescriptions. Individuals must always be seen first and foremost as individuals.

Moreover, national culture is only one layer among many.

Organisational culture, industry norms, professional background, and corporate history all intersect with national values. For example, although Japanese companies are often characterised as hierarchical, firms such as Honda—with its waigaya culture—or TDK—with its emphasis on functional equality—illustrate considerable internal variation.

At the same time, as the often-cited metaphor suggests, a fish only becomes aware of water once it is taken out of it. Culture functions in much the same way: we live and breathe within it, often without conscious awareness. No individual is ever entirely detached from cultural influence.

Two additional points merit attention in advance:

- When we speak of a “Country X”, we are referring to statistical tendencies. Individual differences are inevitable, yet they tend to form a normal distribution. In this context, average positioning provides a useful reference point.
- Cultural characteristics can only be understood relatively, through comparison. A French professional may view Indians as “flexible with time”, while an English counterpart may see the French the same way—and a German may regard all three as insufficiently punctual.

### 1) Communication (Low-Context vs. High-Context)

This is perhaps the dimension on which differences between Japan and Germany are most visible.

In a German context, remaining silent in a meeting may be interpreted as having nothing to contribute. A German manager may therefore conclude—without criticism or ill intent—that attendance is unnecessary if no contribution (beitragen, which also implies “adding value”) is forthcoming.

### 2) Evaluating (Direct vs. Indirect Negative Feedback)

Here too, contrasts are readily apparent.

What a Japanese employee might experience as a confrontational—or even hostile—feedback session with a German superior may, from the German perspective, be a perfectly normal professional exchange. It is not uncommon for both parties to leave such a meeting entirely unperturbed and proceed to lunch together amicably.

### 3) Persuading (Principles-First vs. Applications-First)

From a practical standpoint, limiting the number of cultures involved in a task can save time. Prior to forming a multicultural team, it is essential to clarify the primary objective.

If the goal is innovation or creativity, then—provided the process can be managed—greater cultural diversity is generally beneficial. If, however, speed and efficiency are paramount, a more culturally homogeneous team may be better suited.

### 4) Leading (Egalitarian vs. Hierarchical)

Germany is often perceived as hierarchical. Twenty years ago, using “Du” in business contexts was rare, and addressing colleagues as “Herr Dr.” or “Frau Dr.” was quite common.

Over the past decade, however, leadership styles have noticeably flattened. Depending on industry and corporate culture, the use of first names—even between superiors and subordinates—has increasingly taken root, echoing Anglo-American and Dutch practices.

## 5) Deciding (Consensus-Driven vs. Top-Down)

One characteristic of Japan that often confuses Germans would be the combination of hierarchy with strong consensus orientation. Practices such as “nemawashi” and “ringi”—terms well-known among Japan-savvy foreigners—are emblematic of this approach.

## 6) Trusting (Task-Based vs. Relationship-Based)

Although Germany is typically positioned towards task-based trust, the importance of shared meals—lunches and dinners in particular—is nonetheless well recognised as part of relationship maintenance.

## 7) Disagreeing (Confrontational vs. Conflict-Avoiding)

Closely related to communication style is the degree to which people separate ideas from personal identity.

That said, even in Germany, the phrase “Nimm das bitte nicht persönlich” (“please don’t take this personally”) reflects an awareness that unbridled confrontation is not always productive. When working with more confrontational cultures, expressing disagreement more

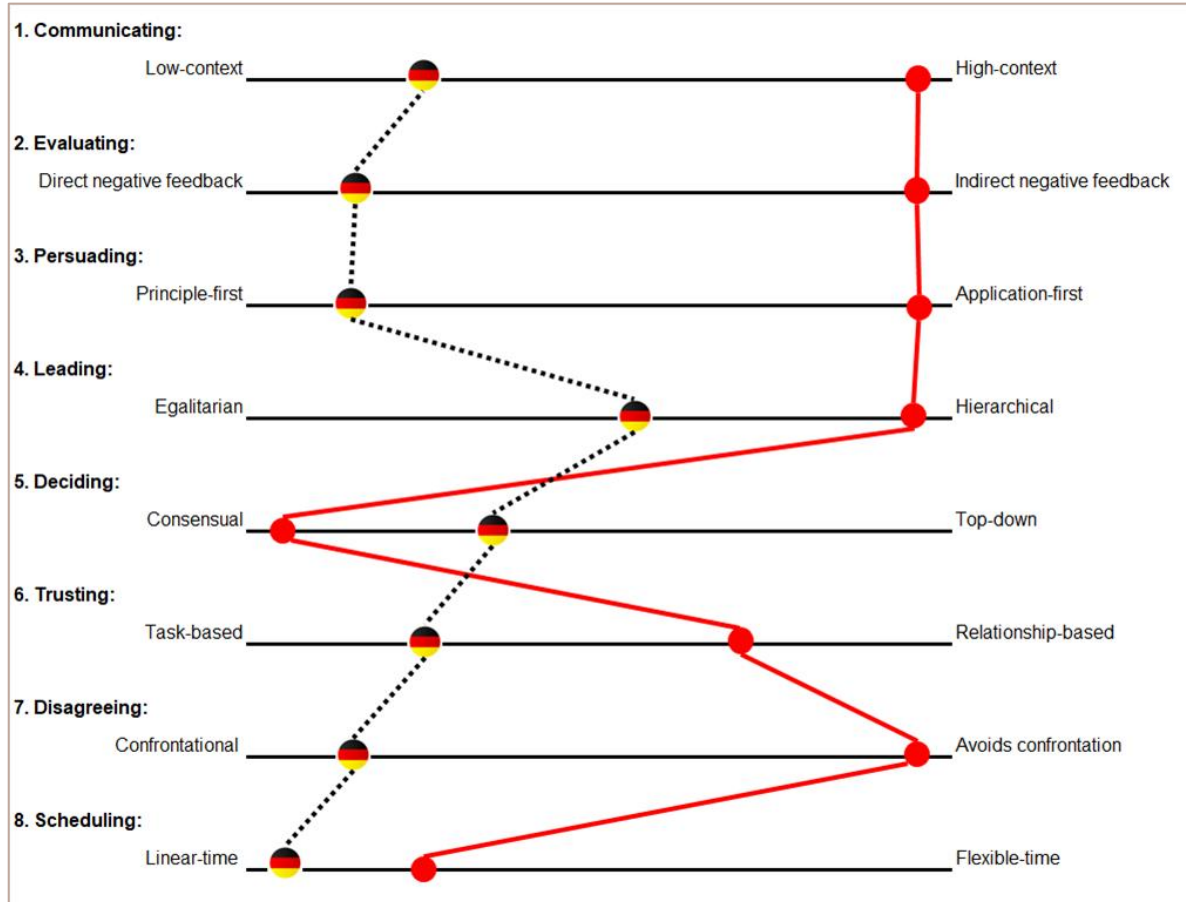
forcefully than feels natural can easily be perceived as excessive by observers.

## 8) Scheduling (Linear Time vs. Flexible Time)

By explicitly aligning expectations around scheduling and time management at the outset, teams can avoid misunderstandings, frustration, and unnecessary friction. Establishing a shared framework—effectively, the team’s own culture—is critical.

## Comparing Japan and Germany

Japan and Germany are often described as culturally similar. While this holds true in certain respects, the Culture Map clearly shows that significant differences remain along several dimensions. Recognising these nuances is essential.



## Practical Implications

To consistently deliver results, organisations must begin by clearly defining the objectives to be achieved. The pathway towards those objectives must then be articulated in a manner that creates shared understanding among all stakeholders. Furthermore, by carefully communicating the purpose behind each individual action—why it is undertaken—work is elevated from a series of tasks to a meaningful and coherent process.

## The Required Mindset

Such practices rest on a foundation of openness and receptiveness to others' perspectives. Equally important is the ability to pause and reflect critically on one's own assumptions, remaining alert to potential bias or preconception. Curiosity—and a measure of humour—helps transform differences in values and thinking into opportunities for constructive dialogue. Above all, recognising that one's own "normal" is not necessarily shared by others, and exercising imagination accordingly, is key to enhancing the quality of collaboration.



## Written by:

**Daisuke Norimitsu**

Senior Consultant | Kienbaum Japan

## NRW.GLOBAL BUSINESS

NRW.Global Business is responsible for international location marketing for Germany's leading investment destination, North Rhine-Westphalia, and actively promotes foreign direct investment in the region worldwide. Currently, approximately 24,000 foreign companies are established in Germany's economically strongest federal state.

NRW.Global Business is responsible for international location marketing for Germany's leading investment destination, North Rhine-Westphalia, and actively promotes foreign direct investment in the region worldwide. Currently, approximately 24,000 foreign companies are established in Germany's economically strongest federal state. The Japan subsidiary, NRW.Global Business Japan, based in Tokyo since 1992, provides comprehensive support to Japanese companies—from initial investment planning to successful establishment in North Rhine-Westphalia—strengthening economic ties between Germany and Japan.

<https://www.nrwglobalbusiness.com/>



# Kapital trifft Werte – Wie Private Equity zum Wachstumsmotor für den Mittelstand wird

## Brave Leadership

**Der deutsche Mittelstand steht vor gewaltigen Herausforderungen: Digitalisierung, Nachfolgeproblematiken und der Zwang zur Internationalisierung erfordern nicht nur Mut, sondern auch Kapital. In der jüngsten Ausgabe der Kienbaum Brave Leadership Serie widmeten sich unsere Gäste dem Spannungsfeld zwischen traditionellem Unternehmertum und Finanzinvestoren. Unter dem Titel „Kapital trifft Werte“ diskutierten die Expert:innen, warum die alte Heuschrecken-Rhetorik ausgedient hat und wie echte Wachstumspartnerschaften entstehen.**

Die Kienbaum-Moderator:innen Eberhard Hübbe (Managing Director/Partner) und Dr. Isabella Peres (Senior Manager) versammelten in dieser Session eine Runde, die alle Facetten einer Private-Equity-Transaktion abdeckt: Von der Unternehmerseite über Investor bis hin zum M&A-Berater. Zu Gast waren **Alexander**

**Geisinger** (CEO, Auxeum Group), **Marc Thiery** (Gründer & Managing Partner, Deutsche Private Equity, DPE), **Christian Kasten** (Partner, DPE) sowie **Henning von Poser** (Managing Director, Transfer Partners).

Das Ziel der Diskussion war klar: Berührungsängste abbauen und aufzeigen, wie professionelles Beteiligungskapital mittelständische Unternehmen zukunftsfähig macht.

## Vom regionalen Spezialisten zum europäischen Player: Der Fall Auxeum

Einen authentischen Einblick in die Praxis gab Alexander Geisinger. Er schilderte, wie die Auxeum Gruppe, eine auf die chirurgische Behandlung von Lipödemen spezialisierte Klinikette, an Wachstumsgrenzen stieß. Geisinger erklärte, dass es regulatorisch in Deutschland für Ärzte und Einzelpersonen äußerst schwierig sei, über regionale Grenzen hinaus zu expandieren.

Um das medizinische Konzept flächendeckend in Deutschland auszurollen, entschied sich das Unternehmen bewusst für Private Equity. „Wir brauchten Expertise, Erfahrung und Kapital“, so Geisinger. Seine Bilanz nach den ersten Jahren der Partnerschaft: Die Erwartungen wurden sogar übertroffen. Statt lediglich ein deutschlandweiter Akteur zu werden, schaffte es Auxeum sogar, in die Schweiz und die Niederlande zu expandieren. Künftig will man sich europaweit aufstellen. Eine Entwicklung, die ohne einen externen Partner und dessen Mut zu großen Investitionen so nicht möglich gewesen wäre.

### **Private Equity: Mehr als nur Geld**

Marc Thiery räumte in seinem Impuls mit dem veralteten Image der Branche auf. Er betonte, dass es bei Private Equity im Mittelstand heute primär um die Kombination aus Kapital und Expertise gehe. „Wir verstehen die Kultur des Mittelstands“, versicherte Thiery.

Die Diskussion zeigte, dass deutsche Mittelständler oft über exzellente Produkte verfügen, aber bei Themen wie Digitalisierung, Pricing oder Vertriebssteuerung Aufholbedarf haben. Hier setzen die Investoren an,

ohne – wie Thiery betonte – operativ ins Management einzugreifen. Zwar existierten i. d. R. vertragliche Mitspracherechte, doch diese würden in einer gut funktionierenden Partnerschaft, die auf Dialog basierte, faktisch kaum genutzt.

### **Der Prozess: Transparenz als Schlüssel**

Einigkeit herrschte in der Runde darüber, dass eine solche Partnerschaft auf guter Vorbereitung basieren muss. Henning von Poser erläuterte aus der Perspektive des M&A-Beraters, wie wichtig es für Unternehmer ist, frühzeitig den Marktwert realistisch einzuschätzen und die richtige Käufergruppe zu identifizieren.

Sobald im Unternehmen die Entscheidung gefallen ist, einen Investor ins Boot zu holen, gehe es zuallererst um Transparenz, so Christian Kasten. Viele mittelständische Unternehmen würden oft nur bedingt kennzahlengesteuert geführt. In den ersten 100 Tagen liege der Fokus daher oft auf der Herstellung von Transparenz und der Professionalisierung der Strukturen: Die richtigen Kompetenzen und die nötigen Kapazitäten herzustellen, sei hier entscheidend. Digitalisierungsexpert:innen seien ebenso nötig wie der Auf- bzw.

Ausbau einer Management-Ebene, die das Unternehmen auf die nächsten Jahre führen soll. Dafür werde zunächst intern nach den nötigen Talenten gesucht, notfalls aber von extern besetzt. Ziel müsse es sein, Organisationen schnell skalierbar zu machen und innerhalb von 6-12 Monaten spürbare Ergebnisse zu liefern.

Henning von Poser gab zu bedenken, dass Unternehmen, die bis dato oft von Eigentümer:in oder CEO allein geführt wurden, nun durch den Einstieg eines PE-Partners einen Counterpart auf Augenhöhe bekommen. Dieser Partner nehme, so von Poser, kein Blatt vor den Mut – etwas, was in der gewohnten Hierarchie häufig fehlt. Auf diese Weise kann der Einstieg dem Unternehmen einen großen strategischen Schub geben.

### **Kulturwandel und Talentmanagement: Keine Angst vor dem Investor**

Ein wichtiger Teil der Diskussion drehte sich um den Faktor Mensch. Die Sorge, dass ein Finanzinvestor die Unternehmenskultur zerstöre, entkräfteten unsere Gäste einhellig. Im Gegenteil: Christian Kasten und Marc Thiery berichteten, dass Private Equity in ihrem Fall – aber

auch allgemein – oft als Katalysator für eine Leistungs- und Wertekultur wirke. Ein Punkt, den auch Alexander Geisinger aus eigener Erfahrung bestätigte.

Marc Thiery betonte in diesem Zusammenhang, dass gerade die HR von der Professionalisierung profitiere: Im Mittelstand oft nur als administrative Funktion gesehen, wird sie nun fast zwangsläufig zum strategischen Partner für Recruiting und Retention.

Alexander Geisinger: *„Die Königsdisziplin ist Retention! HR ist damit einer der Schlüsselfaktoren, dass man nicht nur rekrutiert, sondern vor allem hält.“*

Ein mehrfach hervorgehobener Punkt: Top-Talente suchen heute Wachstum und Gestaltungsmöglichkeiten. Alexander Geisinger bestätigt, dass es durch den Wachstumskurs der Auxium Gruppe gelang, Mitarbeitende zu gewinnen, die für eine rein regionale Praxis nicht erreichbar gewesen wären. Außerdem würden Angestellte durch Beteiligungsprogramme, so von Poser und Kasten, zu Mitunternehmer:innen gemacht, was die Identifikation mit dem Unternehmen und dem Unternehmenserfolg massiv steigere.

## Fazit: Eine Partnerschaft auf Augenhöhe

Die Session verdeutlichte, dass Private Equity für den deutschen Mittelstand weit mehr ist als eine reine Finanzierungsform. Es ist ein Instrument zur Professionalisierung und Internationalisierung. Grundlage dafür ist die gemeinsame Einsicht, dass es sich in jeder Hinsicht um eine „Wachstumspartnerschaft“ handeln muss, bei der Vertrauen und Leistungsbereitschaft große Möglichkeiten mit sich bringen.

## Brave Leadership Serie

*Die Kienbaum Veranstaltungsreihe Brave Leadership liefert regelmäßig Einblicke in werteorientierte 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.*

**Written by:**

**Kienbaum Redaktion**

**Originalartikel in Kienbaum Insights:**

<https://www.kienbaum.com/blog/brave-leadership-kapital-trifft-werte/>



# Entgelttransparenz: Zwischen Kommissionsbericht und gesetzgeberischer Klarheit

## Das Warten und die Hoffnung auf Orientierung

**Am 7. November 2025 übergab die vom Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend eingesetzte Kommission zur „bürokratiearmen Umsetzung der Entgelttransparenzrichtlinie“ ihren lang erwarteten Abschlussbericht. Damit nimmt ein Prozess Fahrt auf, der für viele Unternehmen weitreichende Folgen haben wird. Denn bis zum 7. Juni 2026 muss Deutschland die EU-Richtlinie in nationales Recht überführen. Das Ministerium hat angekündigt, das Gesetzgebungsverfahren im Januar 2026 einzuleiten; unter Berücksichtigung des nun vorliegenden Abschlussberichtes und unter Verwendung des ursprünglichen Gesetzesentwurfs aus dem Oktober 2024.**

Die Zeitachse ist ambitioniert. Spätestens ab dem 7. Juni 2026 sollen die ersten Pflichten für Unternehmen greifen, will das Bundesministerium doch mögliche Vertragsverletzungsverfahren vermeiden. Doch deren Erfüllung werfen weitreichende praktische und rechtliche Fragen auf. Genau diese sollten durch die Kommission adressiert werden.

## Viele Perspektiven, wenig Klarheit

Der Abschlussbericht ist nicht das, was man als eindeutige Handlungsempfehlung bezeichnen würde. Vielmehr spiegelt er die unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten wider – Sozialpartner, Verbände und Rechtswissenschaft – und dokumentiert vor allem den Stand der Diskussion.

Aus unserer Sicht sind die drei wesentlichen Punkte:

- **Erstens:** Die Frist zur Einführung des Auskunftsrechts. Die EU-Richtlinie sieht eine Umsetzung bis Mitte 2026 vor. Die Mehrheit der Kommission plädiert hingegen für eine Verschiebung auf Juni 2027.
- **Zweitens:** Die Diskussion um tarifgebundene Unternehmen. Hier wurde über eine „Angemessenheitsvermutung“ diskutiert – also dass Tarifverträge grundsätzlich erst einmal als EU-konform gelten sollen – aber es blieb bei einer kontroversen Debatte ohne eindeutige Empfehlung.

- Und **drittens**: Der Entgeltbegriff. Exemplarisch ist die Diskussion zur Verwendung des Ist-Entgelts als Basis der Berichterstattung. Während dies die tatsächlich ausgezahlte Vergütung in den Blick nehmen würde, favorisiert eine Minderheit das Zielentgelt – ein Unterschied mit erheblichen Konsequenzen für die Datenaufbereitung und Aufwände in den Unternehmen.

Darüber hinaus liefert der Bericht jedoch auch ein paar ermutigende Ansätze, welche eine Idee davon geben, wie eine echte Erleichterung für die Unternehmen aussehen könnte. Hier sind bspw. die Abkehr von der Betrachtung einer hypothetischen Vergleichsperson zu nennen, wenn keine passende Referenz im Unternehmen vorliegt. Als weiteres Beispiel dient der Umgang mit den „weiteren Entgeltbestandteilen“ im Sinne der Richtlinie.

Mehrheitlich schlägt die Kommission hier eine Öffnungsklausel vor, d.h. Unternehmen dürfen selbst entscheiden, ob sie die ergänzenden und variablen Entgeltbestandteile als Summe oder einzeln darstellen und berichten wollen. Solche Vorschläge geben eine Idee davon, wie eine „bürokratiearme Umsetzung“ aussehen und wie genau den Unternehmen Erleichterung verschafft werden könnte. Wenngleich sich das Bundesministerium vergleichsweise klar positioniert und nicht von den Inhalten der Richtlinie abweichen will.



## Was der Bericht wirklich liefert und was nicht

Wer klare Handlungsvorgaben für Unternehmen erwartet hat, dürfte enttäuscht sein. Der Bericht ist eher eine Beschreibung der Auseinandersetzung als ein Wegweiser für die Praxis. Und das ist keine Überraschung: Die Kommission war bewusst breit und heterogen besetzt. Unterschiedliche Sichtweisen saßen am Tisch – ein Konsens in allen Punkten war kaum möglich.

Für Unternehmen bedeutet das: Die Unsicherheit bleibt. Was genau auf sie zukommt, wie die Pflichten ausgestaltet werden, wie das Abhilfeverfahren ausgestaltet wird und ob Tarifbindung tatsächlich „schützt“, bleibt bis zur Veröffentlichung des Gesetzesentwurfs offen.

Diese Situation ist für HR-Verantwortliche alles andere als komfortabel. Jedoch gilt auch: Wer auf vollständige Klarheit durch das Gesetz hofft, wird vermutlich enttäuscht. Denn auch mit Inkrafttreten des nationalen Gesetzes wird es Spielräume für Interpretation geben.

## Unser Appell: Bewegung statt Abwarten

Unternehmen sollten die aktuellen Monate nutzen, um sich auf die Pflichten vorzubereiten, Datenlücken zu identifizieren und erste Analysen durchzuführen. Wir wissen aus zahlreichen Projekten: Wer frühzeitig startet, behält die Kontrolle – und kann Transparenz nicht nur als gesetzliche Pflicht, sondern als Chance für Fairness, Glaubwürdigkeit und Arbeitgeberattraktivität nutzen.

Als Expert:innen im Compensation & Performance Management stehen wir bereit, um Unternehmen in dieser Phase zu begleiten – von der initialen Standortbestimmung über die Entwicklung fairer Vergütungsstrukturen bis hin zur rechtssicheren Berichterstattung. Denn eines ist klar: Die Unsicherheit wird bleiben. Wir unterstützen Sie gerne, sich möglichst sicher darin zu bewegen.

Wer jetzt handelt, gewinnt Handlungsspielraum und kann Entgelttransparenz nicht nur als Pflicht, sondern als Chance für Fairness, Glaubwürdigkeit und Arbeitgeberattraktivität begreifen. Wir unterstützen Sie dabei. Mit Erfahrung, Struktur und Klarheit.

## Equal Pay Readiness Check

*Ist Ihr Unternehmen bereit für die EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz?*

*Mit dem Equal Pay Readiness Check von Kienbaum erfahren Sie in wenigen Minuten, wie gut Ihr Unternehmen auf die bevorstehenden Berichtspflichten vorbereitet ist. Anhand von zehn gezielten Fragen erhalten Sie eine unmittelbare Einschätzung Ihres Reifegrads – und wertvolle Hinweise, wie Sie die EU-Vorgaben effektiv erfüllen und zugleich die Chancen für Ihre Arbeitgebermarke nutzen können.*

*Jetzt den kostenlosen Readiness Check starten:*

<https://www.kienbaum.com/equal-pay-readiness-check/>

**Written by:**

**Dr. Michael Kind**

Director | Compensation & Performance Management

**Dr. Vera Bannas**

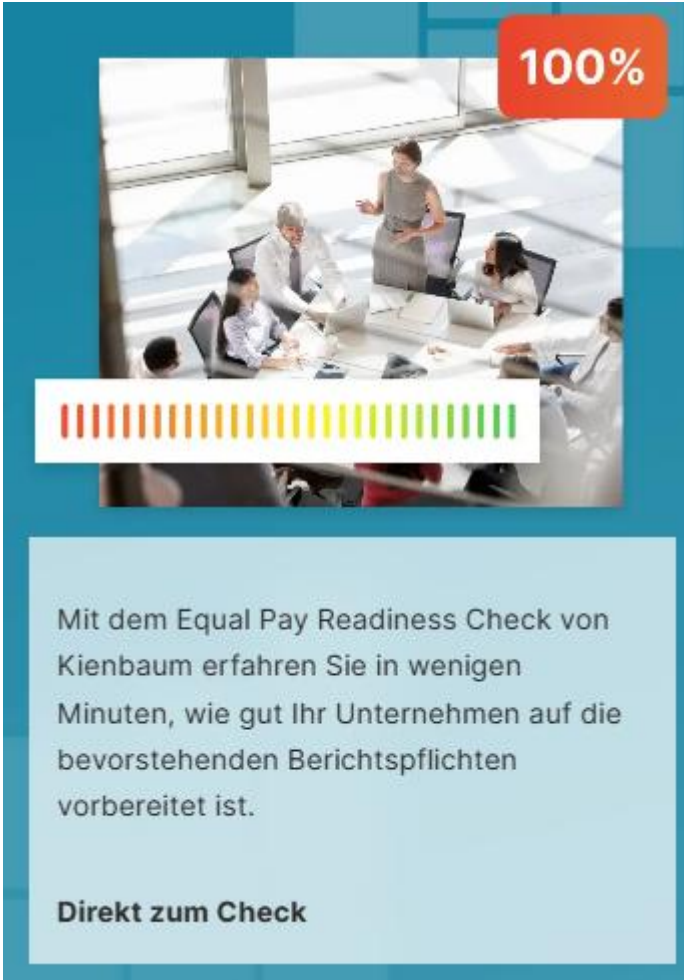
Manager | Compensation & Performance Management

**Jörg Scholten**

Managing Director, Partner | Compensation & Performance Management

**Originalartikel in Kienbaum Insight:**

<https://www.kienbaum.com/blog/entgelttransparenz-zwischen-kommissionsbericht-und-gesetzgeberischer-klarheit/>



**100%**

Mit dem Equal Pay Readiness Check von Kienbaum erfahren Sie in wenigen Minuten, wie gut Ihr Unternehmen auf die bevorstehenden Berichtspflichten vorbereitet ist.

**Direkt zum Check**





## 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. 17

# 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)