



# Japanese Corporate Business Newsletter

No. 2/2026

Page	Topic
<u>03</u>	[EN] Kienbaum Japan Recognized in “Top 100 HR Consulting Companies & Services Guide”
<u>06</u>	[DE] Auf dem Weg zu Equal Pay: Mehr Aktivität, aber auch mehr Fragen
<u>11</u>	[DE] HR bleibt personalintensiv – Produktivität als zentraler Skalierungshebel
<u>14</u>	Kienbaum - Leading by #WePowerment Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
<u>15</u>	Contacts



# Kienbaum Japan Recognized in “Top 100 HR Consulting Companies & Services Guide”

For the 10th Consecutive Year

**Kienbaum Japan has once again been selected for inclusion in the prestigious “Top 100 HR Consulting Companies & Services Guide,” published annually by Nihon Jinzai News (HR-News Japan). This marks the tenth consecutive year since 2017 that Kienbaum Japan has received this recognition.**

The guide features consulting firms that are regarded as reliable partners in human capital management, based on recommendations from HR professionals. The evaluation criteria include:

1. Sound and ethical consulting policies
2. High-level consulting capabilities
3. Strict adherence to compliance

In addition to industry nominations, selected firms undergo in-depth interviews conducted by the editorial team. These interviews highlight each firm’s service structure, strengths, business policies, consulting capabilities, and unique approaches to talent management.

In the latest edition, Etsuji Suzuki, President of Kienbaum Japan, explains the company’s strengths, structure, and strategic approach as follows:

## **Kienbaum Japan: Identifying Global Talent as HR Specialists**

As specialists in HR and talent, Kienbaum is dedicated to identifying and placing highly qualified global professionals.

Founded in Germany in 1945, Kienbaum is headquartered in Cologne and operates across 22 cities on four continents. Leveraging decades of accumulated expertise and market intelligence, our executive search services are highly regarded. In Germany, we have consistently ranked as the No.1 HR consulting firm in industry reports since 2016.

In recent years, the talent market has become increasingly fluid amid globalization and changing business environments. At the same time, the recruitment of management-level and highly specialized professionals has become progressively more challenging, regardless of company size or nationality.

While multinational corporations still represent a significant portion of our client base, we have seen a steady increase in inquiries from Japanese companies seeking globally experienced talent. This reflects not only the need to expand overseas in response to a maturing and shrinking domestic market, but also growing international demand for Japanese products and technologies.

### **Growing Demand for Global Leadership and Specialized Talent**

Among multinational companies, frequently requested positions include executive leadership roles such as Country Manager, as well as technically specialized roles such as Application Engineers and Sales Engineers, which are particularly difficult to fill. These roles require advanced intercultural communication and negotiation skills, including the ability to convey Japan's uniquely high quality standards and customer expectations effectively to headquarters and global technical teams.

Similarly, Japanese companies are increasingly seeking candidates for roles such as Global Business Development Managers and prospective leaders of overseas subsidiaries. These positions demand not only leadership capabilities but also strong execution skills and a deep understanding of diverse cultures and values.

Kienbaum Japan meets these needs by leveraging its extensive business experience to identify highly experienced professionals who can contribute immediately.

### **Supporting Japanese Companies' Global Expansion Through People Solutions**

In recent years, demand has grown significantly among mid-sized and small Japanese manufacturers aiming to expand into overseas markets or strengthen their international business operations. We aim to further enhance our support for these companies from a talent perspective.

While many Japanese companies possess outstanding products and technologies, a considerable number remain hesitant to expand globally due to concerns related to talent.

Although Kienbaum Japan has extensive experience in Japan–Europe cross-border recruitment, our expertise extends beyond supporting expansion into Western markets. We have also supported numerous European companies entering China and Southeast Asia.

Through these projects, we have developed deep insights not only into European markets but also across Asia, enabling us to support Japanese companies’ global business development from a broader and more integrated perspective.

### Acting as a True Representative of Our Clients

As a retained executive search firm operating on an exclusive basis, Kienbaum Japan engages with candidates as a true representative of its clients. We strive not only to accurately communicate business operations and strategies, but also to convey less tangible aspects such as corporate culture and organizational dynamics.

This approach ensures that candidates gain a comprehensive understanding of the company as a whole, enabling informed and well-aligned decision-making.

### Editorial Assessment by Nihon Jinzai News

“As a European executive search firm with a strong track record serving both German and Japanese companies, Kienbaum has built its reputation through high-level consulting. With operations in 22 cities across four continents—including Japan, Germany, Shanghai, Thailand, and Singapore—the firm excels at identifying global talent capable of thriving in Europe, China, Southeast Asia, and Japan. Leveraging its extensive global network and proprietary research capabilities, Kienbaum is highly effective in identifying experienced, high-caliber candidates.”

#### Written by:

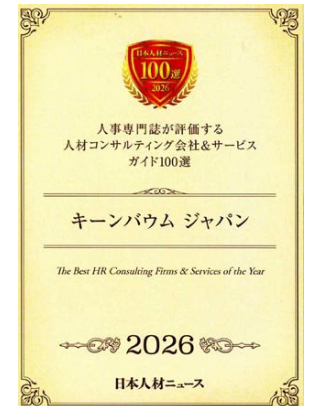
**Kienbaum Japan**

#### Original article (in Japanese):

<https://jinzainews.net/jinzaiguide/kienbaum/>  
<https://my.ebook5.net/jinzainews/jinzaiguide/>

**Kienbaum Japan regularly contributes articles to the press releases to HR News Japan Online:**

<https://jinzainews.net/pressrelease/>



# Auf dem Weg zu Equal Pay: Mehr Aktivität, aber auch mehr Fragen

## Analyse

**Wer aktuell mit HR zu tun hat, spürt es deutlich: Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist eines der vorherrschenden Themen – nicht als abstraktes Compliance-Thema, sondern als konkreter Arbeitsauftrag. Dabei ist der Stichtag für die Umsetzung in nationales Recht der EU-Entgelttransparenzrichtlinie klar definiert, nämlich der 7. Juni 2026. Und selbst wenn in Deutschland bis dahin noch kein nationales Gesetz verabschiedet sein sollte, ist klar, dass der Handlungszeitraum für viele Unternehmen zunehmend enger wird. Wir haben die Daten unseres „Kienbaum Equal Pay Readiness Checks“ erneut ausgewertet und sehen, wie unterschiedlich Organisationen aktuell unterwegs sind – und warum Abwarten jetzt zum Risiko werden kann.**

Die Dynamik zeigt sich deutlich in zwei Entwicklungen: Zum einen nehmen Anzahl und Tiefe der Beratungsanfragen spürbar zu. Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist im HR-Alltag angekommen. Zum anderen steigt die Nutzung unseres **Equal Pay Readiness Checks\*** kontinuierlich. Mit diesem erhalten die Unternehmen eine erste Standortbestimmung zu diesem Thema.

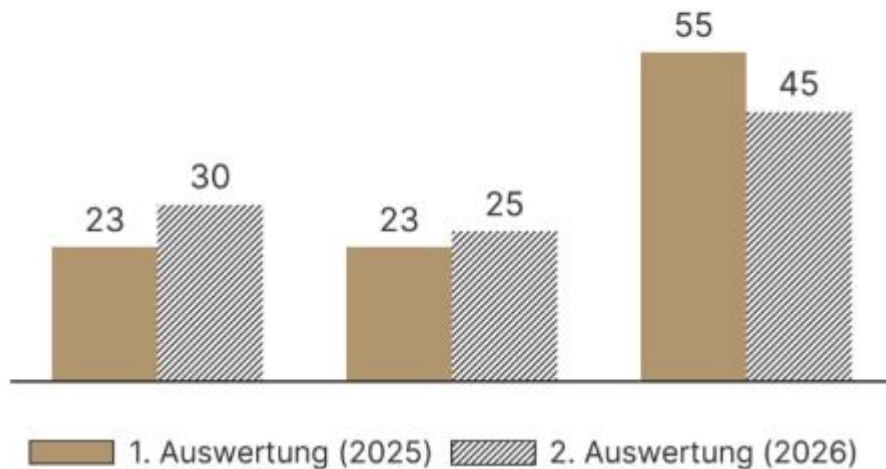
Seit der ersten Auswertung des Kienbaum Equal Pay Readiness Checks im September 2025 ist die Datengrundlage deutlich gewachsen, mittlerweile sind es fast 900. Auch weiterhin zeigen sich drei typische Unternehmensgruppen mit Blick auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie – „**Abwartende Optimisten**“, „**Numbercruncher**“ und „**Profis/Fortgeschrittene**“ –, doch ihre Anteile verschieben sich.

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

## Veränderungen im Equal Pay Reifegrad der Unternehmen

Wir beobachten eine Verschiebung der Verteilung der Unternehmensgruppen. Aktuell erkennen wir eine erhebliche Zunahme von Unternehmen, die sich **noch am Anfang** ihres strukturierten Equal-Pay-Prozesses befinden. Viele Organisationen nehmen das Thema erst jetzt aktiv auf die Agenda.

### Die drei Typologien im Vergleich beider Auswertungen



Gleichzeitig bewerten Unternehmen, die sich vor einigen Monaten noch als gut vorbereitet eingeschätzt haben, ihre Situation heute differenzierter und erleben eine **zunehmende Unsicherheit**. Mit der konkreten Umsetzung wird deutlich, wie viele Detailentscheidungen erforderlich sind, bevor Ergebnisse belastbar berichtet, erläutert und gegebenenfalls verteidigt werden können.

So entsteht eine scheinbar paradoxe Situation: Je intensiver sich Unternehmen mit Entgelttransparenz beschäftigen, desto komplexer sind die Fragestellungen. Hinzu kommt die anhaltende Unsicherheit zur konkreten nationalen Ausgestaltung, die „bürokratiarm“ und zugleich unionsrechtskonform sein soll. Dabei lieferte auch der **Bericht der eigens dafür eingesetzten Expertenkommission nur begrenzte Klarheit\***.

### Optimisten warten auf Klarheit

Der Anteil der „Abwartenden Optimisten“ hat gemäß unserer Auswertung zugenommen. Hiermit gemeint sind Unternehmen, welche die Grundlagen noch nicht geschaffen haben und noch eher

\* <https://www.kienbaum.com/blog/auskunftsrecht-eu-entgelttransparenzrichtlinie/>

wenig vorbereitet sind. Auf den ersten Blick überrascht das, da die Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie näher rückt. Bei genauerem Hinsehen ist die Entwicklung jedoch plausibel: Ein Teil dieser Unternehmen hat sich bislang – häufig aus Prioritäts- oder Ressourcen Gründen – noch nicht vertieft mit den Anforderungen beschäftigt und nähert sich dem Thema nun erstmals systematisch. Andere sehen sich durch die fehlende nationale Gesetzgebung in einer abwartenden Haltung bestätigt.

### **Der differenzierte Blick auf die „Numbercruncher“**

Die „Numbercruncher“ verfügen bereits über eine belastbare Datengrundlage, mit der sie erste Analysen fahren können. Auch hier zeigt sich ein differenziertes Bild:

Ein Teil dieser Organisationen hat die vergangenen Monate konsequent genutzt und arbeitet inzwischen auf fortgeschrittenem Niveau. Ein anderer Teil stellt fest, dass Daten allein nicht ausreichen. Fragen zur Definition gleichwertiger Arbeit, zum Umgang mit Auskunftsansprüchen oder zur Einbindung verschiedenster Stakeholder erweisen sich als anspruchsvoller als zunächst

angenommen. Diese Erkenntnis ist häufig ein gefühlter Rückschritt – wengleich Ausdruck der professionellen Auseinandersetzung mit dem Thema.

### **Vom „Profi“ zum „Fortgeschrittenen“**

Der Anteil derjenigen, die wir im vergangenen Jahr als „Equal Pay Profis“ bezeichnet haben scheint zu sinken.

Viele dieser Unternehmen haben das Thema strukturell aufgesetzt: Roadmaps definiert, Rollen geklärt, Projektteams etabliert, Analysen durchgeführt und Maßnahmen abgeleitet. Gleichzeitig sehen sie sehr klar, wo noch offene Flanken bestehen – insbesondere bei Kommunikation, Governance und Mitbestimmung.

Der Maßstab verschiebt sich. Mit zunehmender Nähe zur Umsetzung steigen die Anforderungen an tatsächliche Umsetzungsreife. Deshalb sprechen wir inzwischen präziser von „Fortgeschrittenen“.

## Was bedeutet das für HR-Verantwortliche?

Für alle, die sich fragen, ob sie „zu spät“ sind, gibt es eine klare Botschaft: Aktuell ist viel Bewegung und wir beobachten sehr verschiedene Ausgangslagen. Da sich die fristgerechte Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie in Deutschland allem Anschein nach verzögern wird, eröffnen sich neue Spielräume, um die notwendigen strukturellen und prozessualen Weichenstellungen gezielt anzugehen.

Gerade weil der Gesetzgeber in Deutschland noch nicht die gewünschte Detailklarheit geschaffen hat, ist es umso wichtiger, die Dinge voranzutreiben, die unabhängig davon ohnehin notwendig sind. Dazu gehört:

1. eine **belastbare Logik zur Definition gleichwertiger Arbeit** – häufig auf Basis von Jobarchitektur, Grading und nachvollziehbaren Bewertungskriterien.
2. eine **saubere Datengrundlage**. Nicht im Sinne einer einmaligen Auswertung, sondern als wiederholbarer Prozess, der Vergütungskomponenten konsistent abbildet.

3. eine **Governance-Struktur**, die Entscheidungen nachvollziehbar dokumentiert und kommuniziert.

## Fazit

Immer mehr Unternehmen beschäftigen sich aktiv mit der EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Doch die Art der Fragen verändert sich. Es geht nicht mehr um „Müssen wir?“ oder „Ab wann gilt das?“ (auch wenn diese Fragen vereinzelt noch auftauchen), sondern um sehr konkrete Umsetzungsentscheidungen (bspw. Vergleichsgruppenlogik oder Dokumentation). Dabei bleiben die Herausforderungen verbleibender regulatorischer Unsicherheit, solange der deutsche Gesetzgeber die letzte Klarheit noch nicht geliefert hat.

Die Unternehmen sind in Bewegung. Nun braucht es einen klaren gesetzlichen Rahmen, der diese Bewegung kanalisiert – damit HR nicht nur schneller, sondern vor allem sicherer und fundierter handeln kann.

## Equal Pay Readiness – Update 2026

Lesen Sie die gesamten Ergebnisse der aktuellen Auswertung des Kienbaum Equal Pay Readiness Check aus 2026. Wie hat sich die Ausgangslage verändert? Sind Unternehmen mit näher rückendem Inkrafttreten der Entgelttransparenzrichtlinie entsprechend aufgestellt? Die Ergebnisse liefern einen aktuellen Einblick in den Reifegrad von Unternehmen und zeigen, wo Handlungsbedarf besteht.“

<https://www.kienbaum.com/publikationen/equal-pay-readiness-update-2026/>



## Written by:

**Dr. Vera Bannas**

Manager | Compensation & Performance Management

**Dr. Michael Kind**

Director, Partner | Compensation & Performance Management

## Originalartikel in Kienbaum Insights:

<https://www.kienbaum.com/blog/equal-pay-auswertung-studie-mehr-aktivitaet-mehr-fragen/>

# HR bleibt personalintensiv – Produktivität als zentraler Skalierungshebel

## Press Release

**Wie entwickeln sich HR-Kosten in wirtschaftlich angespannten Zeiten? Wo liegen die größten Kostentreiber – und welche Rolle spielen Produktivität, Technologie und Organisation? Antworten auf diese Fragen liefert die HR-Kostenstudie 2025, die die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) gemeinsam mit der Personal- und Managementberatung Kienbaum veröffentlicht. Die Ergebnisse liefern wertvolle Einblicke in die aktuellen Ausgabenmuster und Effizienzpotenziale im Personalwesen.**

Ziel der Studie ist es, einen Überblick über die Kostenstrukturen und -entwicklungen in der HR-Funktion deutscher Unternehmen zu geben. Die Ergebnisse basieren auf Angaben von rund 200 teilnehmenden Organisationen und beziehen sich primär auf die Jahre 2024 und 2025 sowie auf Planungsaussagen für das Jahr 2026.

Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick:

- **HR-Kosten bleiben stabil – trotz Kostendruck:** Der Anteil der HR-Kosten an den gesamten Unternehmenskosten bleibt weitgehend konstant, dies trotz anhaltendem Kostendruck in den Unternehmen. Kostendämpfende Effekte durch Transformationen sind bislang kaum erkennbar.
- **HR bleibt eine personalintensive Funktion:** Der größte Teil der HR-Kosten entfällt weiterhin auf Personalvollkosten. Produktivität wird vor allem über zusätzliche Kapazitäten abgesichert, weniger über strukturelle Effizienzhebel.
- **Transformation verändert Abläufe, nicht automatisch Kosten:** Prozessoptimierungen, Zentralisierung und Technologieeinsatz verbessern zwar die Arbeitsweise, führen aber selten zu einer spürbaren Reduktion von HR-Kosten.

- **Operative HR-Arbeit bindet den Kostenkern:** Laufende HR-Operations stellen den größten Kostenblock dar. Gestaltende und strategische Themen wie Workforce Planning oder Organisationsentwicklung sind vergleichsweise geringer finanziert.
- **HR-IT sichert den Betrieb – KI bleibt untergenutzt:** Investitionen in HR-Technologie konzentrieren sich überwiegend auf transaktionale Kernprozesse. Das Potenzial von KI zur Produktivitätssteigerung wird bislang nur punktuell ausgeschöpft.
- **Ausblick 2026: Effizienz erwartet, Kostenwirkung offen:** Viele Unternehmen rechnen mit stabilen oder steigenden HR-Kosten. Effizienz soll vor allem über Prozesse, HR-Tech und Automatisierung entstehen – ohne dass Kapazitätsabbau klar adressiert wird.
- **Potenziale für Effizienzsteigerung:** Es besteht erhebliches Potenzial, die Effizienz im HR-Bereich zu steigern, ohne notwendige Investitionen in Mitarbeiterqualifikation und -bindung zu vernachlässigen.

## Einordnung und Handlungsempfehlungen

Auf Basis der Ergebnisse entwickelt die DGFP und Kienbaum konkrete Handlungsempfehlungen. Diese zielen darauf ab, die HR-Kosten steuerbar zu machen und Transparenz herzustellen, Prozesse zu entschlacken, um Kapazitäten freizusetzen sowie HR-Technologie zur Automatisierung zu nutzen.

„Die Studie macht deutlich, dass HR aktuell insbesondere über zusätzliche Kapazitäten skaliert“, sagt Kai H. Helfritz, Leiter Mitglieder & Kooperationen der DGFP. „Eine Investition in HR-IT, KI oder andere Automatisierung lohnt sich trotzdem, weil Effizienzen und Qualität optimierbar sind.“

„Transformation ohne Substitution führt selten zu sinkenden Kosten“, betont Prof. Dr. Walter Jochmann, Managing Director und Partner bei Kienbaum. „Produktivitätsgewinne müssen messbar sein und sich auch in der Kostenstruktur widerspiegeln – sonst bleibt ihr Effekt begrenzt.“

## Ausblick: Kostensteuerung wird zur strategischen HR-Aufgabe

„Gerade vor dem Hintergrund von Digitalisierung und KI braucht es eine klare Priorisierung nach Wertbeitrag“, ergänzt Julian Simée, Director HR & Organisation Transformation bei Kienbaum. „HR muss entscheiden, welche Leistungen strategisch unverzichtbar sind – und wo Standardisierung und Automatisierung konsequent genutzt werden.“

### Über die DGFP

*Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) ist seit 1952 das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Professionals. In ihrem Netzwerk engagieren sich DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen, sowie Persönlichkeiten aus dem Personalmanagement. Mit ihren Mitgliedern und Partnern ist der Verband die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch von Personaler\*innen in bundesweit rund 100 Erfahrungsaustausch-Gruppen sowie vielfältigen Veranstaltungsformaten steht im Zentrum der Arbeit. Weitere Informationen unter [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)*

Written by:

Kienbaum Redaktion

Originalartikel in Kienbaum Presse:

<https://www.kienbaum.com/presse/pressemitteilung-hr-kosten-2025/>



## 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. 14



# 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)

