

FORTSCHRITTSBERICHT

Engagement in der UN-Initiative Global Compact

Berichtszeitraum April 2021 bis März 2022

WE SUPPORT



Since 2015 zeb has been committed to the UN Global Compact corporate responsibility initiative and its principles in the areas of human rights, labour, the environment and anti-corruption.

Inhaltsverzeichnis

I	Über uns	I
2	Vorwort Managing Director	2
3	CSR-Architektur	3
4	Markt	4
4.1	Ethik	4
4.2	Transparenz	6
4.3	ESG-Beratung	7
5	Mitarbeitende	10
5.1	Arbeitgeberattraktivität	10
5.2	Individuelle Karriere	14
5.3	Vielfalt	15
6	Gesellschaft	18
6.1	Schülerinnen und Schüler	18
6.2	Studierende	19
6.3	Corporate Volunteering	22
7	Umwelt	23
7.1	Einkauf	23
7.2	Mobilität	28
7.3	Energie	32
8	Zukunftsziele	35
9	Zuordnung der Kapitel zu UNGC-Handlungsfeldern	38
10	Kooperationen und Initiativen	40
11	Kontakt	42

1 Über uns

Mit Unternehmergeist, strategischem Denken, aber vor allem durch das Vertrauen unserer Kunden hat sich zeb als eine der führenden Strategie- und Managementberatungen für die europäische Finanzdienstleistungsbranche etabliert. Seit mehr als 25 Jahren meistern wir als „partners for change“ gemeinsam mit unseren Kunden die einzige Konstante – die Veränderung.

Wir sind Partner der Veränderer.

Wir entwickeln kreative Ideen sowie innovative Strategien und setzen diese anschließend effektiv und zuverlässig um. In Projekten arbeiten wir im Team partnerschaftlich mit unseren Kunden. Unsere Fachkompetenz und Projekterfahrung erstreckt sich über die gesamte Wertschöpfungskette der europäischen Finanzintermediäre. Unsere tiefe Fachkenntnis, unsere Innovationskraft und nicht zuletzt unsere digitale Affinität ermöglichen es uns, unseren Worten Taten folgen zu lassen und unsere Konzepte erfolgreich umzusetzen.

Unser Unternehmen wurde 1992 von den Universitätsprofessoren Bernd Rolfes und Henner Schierenbeck in Münster gegründet. Heute beschäftigen wir ca. 1.000 Mitarbeitende an 17 Standorten weltweit.

2 Vorwort Managing Director

Sehr geehrte Damen und Herren,

Finanzinstituten kommt eine Schlüsselrolle zu, wenn es um die grüne Transformation der globalen Wirtschaft geht. Allein der Green Deal der EU, mit dem die 27 Mitgliedstaaten bis 2050 klimaneutral werden wollen, löst nach zeb-Berechnungen einen jährlichen Investitionsbedarf von mehr als 320 Milliarden Euro aus. Europäische Finanzinstitute agieren dabei als Vermittler, Finanzierer, Controller, Versicherer und Entscheider. Und wir von zeb sind ihre Partner.

Die Beratung der europäischen Finanzdienstleistungsbranche ist daher nicht nur Kerngeschäft unseres Unternehmens, sondern gleichzeitig unser wirksamster Nachhaltigkeitshebel.

Dazu gehört auch die Unterstützung der Finanzinstitute bei der grünen Transformation ihrer eigenen Häuser. Veränderte Kundenbedürfnisse, das zunehmend sozial-ökologische Bewusstsein von Mitarbeitenden und Bewerberinnen und Bewerbern sowie die regulatorischen Anforderungen an die Einhaltung steigender ESG-Standards setzen das Thema nachhaltiges Wirtschaften ganz oben auf die Agenda der Finanzdienstleistungsbranche.

Gleichzeitig arbeiten wir kontinuierlich daran, auch unsere eigene Geschäftstätigkeit so ressourcenschonend wie möglich zu halten. Dabei kam uns der pandemiebedingte Wegfall vieler Geschäftsreisen und Arbeitswege entgegen. Das wollen und werden wir beibehalten und auch in Zukunft unsere Reisetätigkeit einschränken, Kunden wo immer möglich virtuell beraten und an unserer weitreichenden Homeoffice-Regelung festhalten.

Welchen Beitrag wir darüber hinaus als Unternehmen leisten, was wir bislang erreicht haben und noch erreichen wollen, das haben wir in dem vorliegenden Fortschrittsbericht für das Jahr 2021 zusammengetragen. Sie finden darin einen detaillierten Überblick unserer selbst gesteckten Ziele und einen Ausblick auf unser weiteres Engagement.



Dr. Markus Thiesmeyer
Managing Director zeb

3 CSR-Architektur

Markt, Mitarbeitende, Gesellschaft und Umwelt sind die Handlungsfelder der CSR-Agenda bei zeb und bilden die Struktur für diesen Bericht. Die Themen des UN Global Compact – Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsprävention – werden in die Hauptstruktur integriert.

Die Darstellung der Aktivitäten beginnt mit einer Selbstverpflichtung. Es folgt ein für die Berichtsperiode exemplarischer Key Performance Indicator (KPI) in Verbindung mit der Zielerreichung. Anschließend werden Maßnahmen, Projekte und Aktivitäten beschrieben, die das Handlungsfeld betreffen. Den Abschluss eines jeden Kapitels bilden die Ziele für die nächste Berichtsperiode.

Verbindliche Richtschnur für die gesamte Unternehmensgruppe ist der Code of Conduct, der ebenfalls in die Themen Markt, Mitarbeitende, Gesellschaft und Umwelt gegliedert ist.

4 Markt

zeb agiert als europäisches Beratungshaus mit einem Schwerpunkt auf den Finanzsektor. Professionelles Handeln und ein vertrauensvolles Verhältnis zu Kunden und Lieferanten sind neben fachlicher Expertise Voraussetzungen für nachhaltige Geschäftsbeziehungen und wirtschaftlichen Erfolg.

zeb nimmt seine Verantwortung als Akteur am Markt ernst. Die CSR-Aktivitäten sind in diesem Kontext auf drei Handlungsfelder ausgerichtet: Ethik, Transparenz und nachhaltige Beratung.

4.1 Ethik

Unsere Verpflichtung:
Befolgung aller Gesetze und Regeln eines fairen Wettbewerbs

Ziel	Zielerreichung
Compliance entsprechend allen für zeb geltenden gesetzlichen Regelungen; Ziel 2021: 100 %	Im Berichtszeitraum wurde das Ziel vollumfänglich erfüllt.

Tabelle 1: Zielerreichung 2021 Ethik

Code of Conduct

Der [Code of Conduct](#) (CoC) ist das zentrale Dokument für ethisch verantwortliches Handeln in unserem Unternehmen. 2020 wurde er überarbeitet, ergänzt und unternehmensweit kommuniziert.

Die im CoC niedergelegten Regeln gelten verbindlich für zeb und seine Tochtergesellschaften im Umgang mit Kunden und Geschäftspartnern sowie mit Kolleginnen und Kollegen. Sofern in einem anderen Land strengere Bestimmungen als im CoC herrschen, werden die dort geltenden Regeln angewandt. Der CoC definiert die Standards für die ethischen Handlungsfelder wie Korruptionsprävention, Kampf gegen Kinderarbeit und Datenschutz.

In allen relevanten Bereichen wird der CoC durch Richtlinien (z. B. für Datenschutz, Informationssicherheit oder Geschäftsreisen) konkretisiert. Diese Richtlinien helfen, sich in Zweifelsfällen korrekt zu verhalten. Sie sind im Intranet hinterlegt und für alle Mitarbeitenden zugänglich. Darüber hinaus werden die Lieferanten jedes Jahr auf die Einhaltung des CoC verpflichtet.

Datenschutz

Alle Mitarbeitenden werden nach landesspezifischen Gegebenheiten zum Datenschutz verpflichtet. Das Thema Datenschutz wird durch einen kompetenten externen Datenschutzbeauftragten besetzt, dem ein interner Datenschutzkoordinator als Unterstützung zur Verfügung gestellt wird. Im Intranet ist der Kontakt einzusehen, sodass Fragestellungen direkt und schnell adressiert werden können. In regelmäßigen Abständen werden alle Mitarbeitenden im Datenschutz sowie in Umsetzungsmaßnahmen der IT-Sicherheit geschult. Neu Eingestellte werden ebenfalls im Datenschutz unterwiesen.

Zusätzlich wurden 2021 folgende Maßnahmen durchgeführt:

- Schulungen zu Datenschutz und IT-Sicherheit für alle Mitarbeitenden der zeb-Gruppe
- Durchführung von Auftragskontrollen bei Auftragsverarbeitenden
- Regelmäßige Risikobewertung anhand von potenziellen Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten.

Um die geltenden Datenschutzbestimmungen kontinuierlich zu optimieren und einen wirksamen Schutz der uns anvertrauten Daten zu gewährleisten, lässt sich zeb extern beraten und führt regelmäßig Überprüfungen der technischen und organisatorischen Sicherheitsmaßnahmen durch.

Menschenrechte

zeb respektiert und unterstützt die international anerkannten Menschenrechte und lehnt Zwangsarbeit, Schuldknechtschaft, Sklaverei sowie Kinderarbeit in jeglicher Form ab und erwartet dies auch von seinen Kunden und Geschäftspartnern. zeb verpflichtet sich zur Einhaltung internationaler Standards, z. B. der Konvention der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und der Business Social Compliance Initiative (BSCI).

Korruptionsprävention

zeb steht als europäisches Beratungsunternehmen im Wettbewerb mit anderen Beratungshäusern bei der Vergabe von Beratungsmandaten. Ein funktionierender Beratungsmarkt benötigt ein faires und regelkonformes Verhalten aller Marktteilnehmer. zeb wird deshalb Aufträge nur im fairen und lauterem Wettbewerb erlangen sowie eigene Aufträge nach diesem Prinzip vergeben und befolgt dazu alle geltenden gesetzlichen Regelungen.

Zur Korruptionsprävention und -bekämpfung hat zeb bereits 2018 eine Korruptionsmeldestelle eingerichtet. Alle Mitarbeitenden sind aufgefordert, Hinweise auf Korruption über diesen Kanal zu melden. Diese Stelle wird von einem externen Partner geführt. Meldungen können dort anonym abgegeben werden, sodass der größtmögliche Schutz der Hinweisgebenden sichergestellt wird. Der externe Partner prüft Kritikalität sowie Handlungsoptionen und leitet Eskalationsfälle an den Chief CSR Officer weiter. Während des Berichtszeitraums sind keine Meldungen eingegangen. Im Frühjahr 2022 wurden die Prozesse noch einmal geprüft und aktualisiert.

Darüber hinaus hat zeb klare Regeln für die Annahme von Geschenken durch Kunden und Lieferanten definiert und sie an alle zeb-Ländergesellschaften im Rahmen der zeb-Reisekosten- und Veranstaltungsrichtlinie kommuniziert.

Kinderarbeit

zeb verurteilt jegliche Form von Zwangs- oder Kinderarbeit, auch bei seinen Kunden und Geschäftspartnern. Da zeb im Finanzdienstleistungssektor Europas tätig ist und dort Kinderarbeit höchst unwahrscheinlich ist, sind die direkten Einflussmöglichkeiten auf die Vermeidung von Kinderarbeit in der eigenen Leistungserbringung minimal.

Zukünftige Ziele

zeb wird auch zukünftig stets nach geltenden gesetzlichen Regelungen agieren.

4.2 Transparenz

Unsere Verpflichtung:

Alle CSR-relevanten Informationen werden intern und extern zugänglich gemacht, und das CSR-Managementsystem wird regelmäßig von einer neutralen Auditierungsstelle überprüft.

Ziel	Zielerreichung
Aktualisierter Nachhaltigkeitsbericht im Rahmen der Communication on Progress des UN Global Compact bis 05/2021	Communication on Progress des UN Global Compact wurde auf der UN-Global-Compact-Internetseite im Mai 2021 veröffentlicht.
Durchführung des externen Audits durch EcoVadis mit dem Ziel, 2021 das „Gold“-Siegel (Top-5%) zu erreichen	Das Ziel der GOLD-Zertifizierung wurde im Berichtszeitraum leider nicht erreicht. In einem deutlich anspruchsvolleren Verfahren wurde zeb mit dem SILBER-Siegel ausgezeichnet und gehört damit zu den Top-20-% der auditierten Unternehmen.

Tabelle 2: Zielerreichung 2021 Transparenz

Die CSR-Kommunikation bei zeb ist vielfältig. Die verwendeten Kommunikationsformate sind zielgruppenorientiert (intern und extern), generell oder anlassbezogen, als Informationsweitergabe oder dialogisch organisiert. Ziel der CSR-Kommunikation ist es, größtmögliche Transparenz mit Aktualität und Relevanz zu verbinden.

Interne CSR-Kommunikation

Zur internen Kommunikation von CSR-Themen hat zeb neben Kommunikationsmitteln wie regelmäßigen E-Mails weitere Kommunikationstools eingerichtet, um CSR-Informationen unabhängig von aktuellen Meldungen grundsätzlich auffindbar zu machen. Der CSR-Content ist über das zeb-Intranet (zeb.insight) erreichbar. Für unterschiedliche Detailtiefen stehen Tools zur Verfügung, die Informationsverteilung und Diskussion um Verantwortung in den Handlungsfeldern Markt, Mitarbeitende, Gesellschaft und Umwelt fördern:

- zeb.insight (allgemeine CSR-Informationen sowie regelmäßige Posts zu aktuellen Nachhaltigkeitsthemen),
- SharePoint – Detailseite von zeb.insight (detaillierte CSR-Informationen, Prozessbeschreibungen, weiterführende Dokumente wie CoC und Zertifikate wie EcoVadis-Bewertung),
- Webinare und Onlinemeetings zu verschiedenen Detailthemen, z. B. Corporate Volunteering.

Externe CSR-Kommunikation

Die externe CSR-Kommunikation dient dazu, allen Stakeholdern (z. B. Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit) Transparenz über CSR-Maßnahmen zu verschaffen. Insbesondere die Themen Nachhaltigkeit und verantwortliches Handeln werden extern kommunikativ begleitet. zeb nutzt dafür alle gängigen Medien. Neben etablierten Kommunikationsmaßnahmen wurde im Berichtszeitraum die Landingpage zu nachhaltigen Beratungsleistungen von zeb weiterentwickelt: [Nachhaltigkeit | zeb \(zeb-consulting.com\)](#). Sie gibt Interessierten Auskunft über ESG-Integration und Sustainable Finance sowie über das umfangreiche Leistungsangebot von zeb.

Unabhängige Überprüfung

Teil einer transparenten Kommunikation ist die externe Überprüfung des CSR-Managementsystems. Das regelmäßige, unabhängige Audit des CSR-Managementsystems ist für zeb eine wichtige Grundlage für Glaubwürdigkeit und permanente Prozessverbesserung. Deshalb lässt zeb sein CSR-Managementsystem regelmäßig (i. d. R. alle zwei Jahre) durch die international renommierte Ratingagentur EcoVadis auditieren. EcoVadis überprüft dabei Regelungen, Maßnahmen und Reporting.

Zudem werden durchgeführte CSR-Maßnahmen bewertet, und es wird Verbesserungspotenzial aufgezeigt. In der Konsequenz führt dieser Bewertungsprozess zur Auditierung des kompletten CSR-Managementsystems und zu zahlreichen Aktivitäten der Qualitätsverbesserung. Zur Vorbereitung auf das EcoVadis-Audit wurden umfangreiche Prozessbeschreibungen erstellt und veröffentlicht. Sie regeln alle CSR-relevanten Prozesse in den vier Handlungsfeldern Markt, Mitarbeitende, Gesellschaft und Umwelt.

Im Frühjahr 2021 erfolgte die letzte Überprüfung. Dabei wurden folgende Bereiche untersucht: Environment, Labour Practices, Fair Business Practices und Sustainable Procurement. zeb wurde nach Prüfung durch die Ratingagentur EcoVadis mit der Silbermedaille ausgezeichnet.



Zukünftige Ziele

Veröffentlichung des nächsten Nachhaltigkeitsberichts (bis 05/2023 für die Berichtsperiode 04/2022–03/2023).

Durchführung einer externen Überprüfung des CSR-Managementsystems in 2023 durch EcoVadis mit dem Ziel, das „SILBER“-Siegel (Top 20 %) zu erreichen.

Erstmalige Erstellung einer CO₂-Bilanz von zeb nach dem GHG Protocol.

4.3 ESG-Beratung

Bei zeb beschäftigen sich Expertinnen und Experten seit vielen Jahren mit nachhaltigem Banking/Social Banking und CSR-Konzepten. Aufgrund sozialer Ungleichheit, des Klimawandels und sonstiger ökologischer Herausforderungen sowie teils mangelnder „good governance“ wird ein Umbau zu einer nachhaltigen Wirtschaft dringlicher. Das ist inzwischen weitgehend anerkannt. Durch die zunehmende Relevanz von Sustainable Finance, politischen Programmen (z. B. „Green Deal der EU“) und gesetzlichen ESG-Vorgaben setzen sich immer mehr Finanzintermediäre mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander – nicht zuletzt aufgrund der stärker veränderten Konsumentenerwartungen.

Die wachsende Bedeutung von ESG-Beratungsleistungen wird an der steigenden Anzahl von ESG-Projekten und größeren Projektvolumina deutlich. Immer mehr Kunden verbinden ihre Strategie mit Nachhaltigkeitszielen, und zeb unterstützt sie aktiv in diesem Prozess.

Vor diesem Hintergrund hat zeb z. B. Nachhaltigkeitsstrategien und ESG-Konzepte, ESG-Scorings sowie -Reportings, ESG-Riskmanagementsysteme und Strategien u. a. zum Umgang mit Klimarisiken entwickelt und bei seinen Kunden eingeführt.

Studien und Veröffentlichungen

Auch 2021 haben zeb-Kolleginnen und -Kollegen reichlich publiziert. Allein auf dem BankingHub befassen sich zeb-Autorinnen und -Autoren in 14 Artikeln ausführlich mit ESG-spezifischen Fragen. Daneben entstanden Fachartikel z. B. in Die Bank und in der Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen. Ergebnisse aus zeb-eigenen Publikationen oder Veröffentlichungen wurden über 50-mal in Tageszeitungen, Wochenmagazinen oder Fachzeitschriften zitiert. Die Autorinnen und Autoren der Firmenkundenstudie 9.0 sowie der neuen Ausgaben der European Banking Study haben sich ebenfalls intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit/ESG und den Auswirkungen und Handlungsimplicationen für Finanzdienstleister beschäftigt. Zudem entsteht derzeit eine Veröffentlichung zu Führung und Kultur in Regionalbanken mit ganzheitlichem, durchgängigem Nachhaltigkeitsanspruch. Ein Augenmerk lag in den vergangenen Monaten auf dem Thema Diversity, hier vor allem auf dem Aspekt Frauen in Führung (siehe u. a. [Diversität in deutschen Banken: Erschreckend wenig Frauen auf der Führungsebene! | BankingHub](#)).

zeb hat auch 2021/2022 eine Reihe von Veranstaltungen angeboten, darunter u. a. die Webinarserie „Nachhaltigkeit in der Kapitalanlage“ sowie Webinare zum Thema Nachhaltigkeit/ESG in der Versicherungsbranche. Mit dem Webinarformat „Spotlight“ hat sich die zeb.business school an Verantwortliche und Mitarbeitende in Regionalbanken zum Thema Nachhaltigkeit gewandt ([Spotlight | zeb.business school \(zeb-bs.de\)](#)).

Auch im Rahmen des Great-Women-Programms ging es um das Thema Nachhaltigkeit/ESG: Für das Great-Women-Webinar „Nachhaltigkeit als Verpflichtung und als Chance“ konnte die Wirtschaftswissenschaftlerin und Leiterin der Abteilung Energie, Verkehr und Umwelt am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung Prof. Dr. Claudia Kemfert als Rednerin gewonnen werden (zum Interview: [„Ab sofort darf nicht mehr in fossile Energien investiert werden.“ | zeb \(zeb-consulting.com\)](#)). Das Great Women Networking Dinner am 13.11.2021 in Frankfurt fand im Kontext der Klimakonferenz Glasgow ebenfalls unter dem Leitwort „Nachhaltigkeit“ statt ([Great Women Networking Dinner: 2021 | zeb \(zeb-consulting.com\)](#)). Zu Gast war unter anderem die Historikerin und [Autorin Prof. Annette Kehnel](#), die den Teilnehmerinnen anhand zahlreicher Beispiele zu wirksamer Transformationskompetenz aufzeigte, dass Transformationsfähigkeit grundsätzlich eine „alte“ Tugend vieler Menschen – und auch Finanzinstitutionen – ist ([„Warum Bertha Benz vom Weltklimagipfel enttäuscht wäre.“ | zeb \(zeb-consulting.com\)](#)).

Beratung für Banken und Versicherungen

Die neuen ESG-Anforderungen von Investoren und Aufsichtsbehörden haben einen signifikanten Einfluss auf die gesamte Wertschöpfungskette im Asset-Management. Sales-, Front-, Middle- und Backoffice-Funktionen sind von den ESG-Anforderungen berührt. Künftig wird die Nachfrage nach anderen Produkten steigen, sodass Finanzdienstleister ihr Angebot entsprechend anpassen müssen.

Längst begleitet zeb im Bereich [ESG-Beratung](#) international tätige Finanz- und Versicherungsinstitute, Regional- und Spezialbanken in der DACH-Region sowie Asset-Manager/-innen.

zeb bekräftigt Banken und Versicherungen bei der institutsspezifischen Impactanalyse, begleitet bei der Erarbeitung der strategischen Positionierung und der Entwicklung von langfristigen Strategien sowie bei der Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements. Dabei werden Analysen (z. B. die Integration von ESG-Fragestellungen in Wallet-Sizing-Modelle) für Kunden umgesetzt und gemeinsam spezifische Segmentstrategien mit Bezug auf ESG entwickelt. Ein besonderer Hebel für die Transformation der Wirtschaft hin zu mehr ökologischer, sozialer und ökonomischer Wirksamkeit liegt bei Banken im Firmenkundengeschäft. Auch hier hat zeb beispielsweise bei der Ausrichtung auf ESG-Komponenten im Anlage- und Kreditgeschäft geholfen.

Zudem unterstützt zeb bei der Implementierung von Klimarisiken in das Risikomanagement (inklusive Formulierung RAS) und bei der Integration von ESG-Faktoren in die szenariobasierte Banksimulation. Im Bereich ESG-Reporting wirkt zeb mit simulationsbasiertem Reporting von ESG-Ergebnissen (Definition KPIs, Simulation KPIs und Szenarien usw.) und bei TCFD-Reportings sowie bei Fragen zu ESG in der Offenlegung mit.

Ratingagenturen und Aufbau von Datenbanken

zeb entlastet Anbieter im Research bei der Beschaffung von Marktdaten und in der Anpassung der Prozesse im Portfoliomanagement sowie bei der Überarbeitung der Risikomodelle in Bezug auf ESG-Parameter und der Erneuerung der Produktprospekte, die um ESG-Kriterien angereichert werden müssen, um die Nachhaltigkeit eines Investments offenzulegen.

Zukünftige Ziele

Durch Analysen werden wir unser Wissen zu Nachhaltigkeits- und ESG-Themen erweitern, effektive Handlungsoptionen erarbeiten und damit zur Sensibilisierung des Themas in der Finanzindustrie beitragen.

5 Mitarbeitende

Unternehmensberatung ist „People Business“. Die beim Kunden erbrachte Dienstleistung ist zu 100 % von der Qualifikation, Motivation und Interaktion unserer Mitarbeitenden abhängig. Deshalb ist es für zeb wichtig, ein sehr guter Arbeitgeber zu sein. Nur so gelingt es, das am besten geeignete Personal zu gewinnen, zu halten und weiterzuentwickeln. Die Maßnahmen in diesem Handlungsfeld fördern die Arbeitgeberattraktivität, unterstützen individuelle Karrieren und dienen der Vielfalt.

5.1 Arbeitgeberattraktivität

Unsere Verpflichtung:

zeb ist ein sehr guter und verantwortungsbewusster Arbeitgeber.

zeb hat den Anspruch, ein sehr guter Arbeitgeber zu sein. Dies gelingt durch ein Arbeitsumfeld, das auf Ziele und Wünsche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgerichtet ist. Deshalb bieten wir sichere Arbeitsplätze mit Rahmenbedingungen, die deutlich über der Einhaltung gesetzlicher Anforderungen liegen. Höchst relevant sind darüber hinaus eine attraktive Vergütung, Raum zur Entfaltung des kreativen Potenzials, Karriereoptionen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Angebote zur Unterstützung bei der Bewältigung privater Herausforderungen.

zeb stellt sich immer wieder Arbeitgeberattraktivitätswettbewerben und geht offen sowie transparent mit Bewertungsportalen wie „kununu“ und „glassdoor“ um. Auf kununu wird z. B. jede Bewertung des Unternehmens oder des Bewerbungsprozesses vom Leiter Recruiting kommentiert.

Ziel	Zielerreichung
Für 2021 haben wir uns zum Ziel gesetzt, eine überdurchschnittliche kununu- und glassdoor-Arbeitgeberbewertung zu erreichen: mehr als 4 Punkte und eine Weiterempfehlungsquote > 90 %.	kununu- und glassdoor-Bewertungen lagen im Berichtszeitraum durchgängig bei > 4,0; Weiterempfehlungsquoten auf kununu bei 91 %, auf glassdoor bei 89 % (Stichtag 08.03.2022).

Tabelle 3: Zielerreichung 2021 Arbeitgeberattraktivität

Seit einigen Jahren ist zeb im nationalen Arbeitgeberranking von Focus-Business vertreten. Dort belegte zeb in den letzten Jahren in der Branchenkategorie „Beratung und Consulting“ und im Gesamtranking der 1.000 Toparbeitgeber Deutschlands folgende Plätze:

Jahr	Platzierung Branche	Platzierung Top 1.000
2022	1	66
2021	2	34
2020	3	41
2019	4	161
2018	9	233

Jahr	Platzierung Branche	Platzierung Top 1.000
2017	11	281
2016	21	444

Tabelle 4: Gesamtranking Deutschlands beste Arbeitgeber

Das Ranking zeigt eine konstante Verbesserung der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität. zeb bietet durch die Kombination von fachlicher Expertise und partnerschaftlichem Umgang eine außergewöhnlich attraktive Unternehmenskultur und entwickelt diese permanent weiter.

Sichere und gesunde Arbeitsplätze

Um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz zu bieten, führt zeb die gesetzlich geforderten Unterweisungen durch. Darüber hinaus findet ein regelmäßiger und projektorientierter Austausch mit dem Arbeitssicherheitsausschuss statt, der Maßnahmen zur physischen und psychischen Gesunderhaltung der Mitarbeitenden erarbeitet und umsetzt, z. B.

- zeb.life: Mit der Einführung des „Employee Assistance Program“ stellt zeb ein Lebenslagen-coaching zur Verfügung, das über eine 24-Stunden-Hotline auf anonymer Basis in Anspruch genommen werden kann.
- zeb.wellfit: Zur Unterstützung der Mitarbeitenden in ihrem gesundheitserhaltenen Verhalten hat zeb im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements Angebote eingeführt.
- Wir bieten unseren Mitarbeitenden Impfungen (Corona- und Gripeschutz) an, die sehr positiv auf- und angenommen werden.

Moderne Arbeitsplätze

Um den Mitarbeitenden ein angenehmes und konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen, sorgt zeb nicht nur für einen gesunden Arbeitsplatz, sondern zusätzlich für ein Umfeld, in dem sich gerne aufgehalten wird. Dazu tragen vielfältige Maßnahmen und Angebote bei wie beispielsweise eine Officegestaltung, die an die Anforderungen der Mitarbeitenden angepasst ist:

- Erschlossene Büroräume für ruhiges Arbeiten
- Kleine und auch große Besprechungsräume
- Open Spaces für kreativen Austausch und gemeinsames Arbeiten
- Räumlichkeiten für Design-Thinking-Workshops ([TABULARAZA BY ZEB](#))
- Telefonboxen für störungsfreies Telefonieren
- Moderne und leistungsfähige Videokonferenzenanlagen, Videostudios (Standort Hamburg)
- Moderne Kommunikations- und Arbeitsgeräte wie aktuelle und hochwertige Smartphones und Laptops

Unterstützungsangebote

zeb weiß um die Belastungen durch den Beratungsberuf. Um die Consultants bei ihren täglichen Herausforderungen zu entlasten, unterstützt zeb seine Mitarbeitenden u. a. durch folgende Angebote:

Das Employee Assistance Program bietet pragmatische Unterstützung bei der Entlastung im privaten Alltag. [Der externe Partner](#), mit dem zeb kooperiert, hilft z. B. bei der Suche nach geeigneten Kinderbetreuungsangeboten, bei der Beratung zur Pflege älterer Angehöriger oder bei der Vermittlung haushaltsnaher Dienstleistungen.

Mitarbeitende, die Eltern von Kleinkindern oder Teenagern sind, werden besonders gefordert. Wie können sie ihre Aufgaben als Beraterin/Berater mit ihrer Rolle als Mutter/Vater in Einklang bringen? Die Initiative WorkingParents@zeb organisiert den Austausch der Eltern, entwickelt Angebote zur Unterstützung, sorgt für eine unternehmensweite Kommunikation und hat einen Elternkaffee als Austauschformat ins Leben gerufen. Eine besondere Herausforderung stellen das Homeschooling und die Betreuung von Kleinkindern in Zeiten des Lockdowns dar. Hier hat zeb Regelungen mit den betroffenen Eltern gefunden oder Angebote mit unserem externen Kooperationspartner geschaffen, die eine individuelle Entlastung ermöglichen.

Meldestelle

zeb billigt keine Belästigung von Mitarbeitenden und lehnt jegliche Form von Mobbing ab. Betroffene haben ein Recht, von ihren Führungskräften dazu angehört und ernst genommen zu werden.

Deshalb hat zeb einen Prozess implementiert und spezielle Ansprechpersonen geschult, die auftretende Fälle sicher und vertraulich bearbeiten können.

Darüber hinaus nimmt eine externe Meldestelle vertraulich Hinweise auf mögliche strafrechtlich relevante Sachverhalte oder andere (auch interne) Regelverstöße entgegen und schützt die Identität von Hinweisgebenden. Der Prozess ist so ausgelegt, dass eine anonyme Meldung jederzeit möglich ist.

Arbeitsmodelle

Im Laufe des Berufs- und Privatlebens ändern sich die individuellen Anforderungen erheblich. Die Auslöser sind vielfältig: ein Karrieresprung, die Geburt eines Kindes, die Pflege von Angehörigen, eine Lebenskrise, der Wunsch nach einer Auszeit. zeb hat den Anspruch, für seine Mitarbeitenden in allen Lebensphasen ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Deshalb wurden individuelle Arbeitsmodelle entwickelt, die ein hohes Maß an Flexibilität ermöglichen. Zudem bieten neue Technologien Optionen für schnelles, standortübergreifendes und kollaboratives Arbeiten:

- Homeoffice
- Mobiles und Remote-Arbeiten
- Teilzeitmodelle
- Sabbatical
- Time4you (Zeitwertkonten)
- Betriebsrente

Kollaboration

zeb arbeitet in heterogen zusammengesetzten Arbeitsgruppen. Dazu kommen Mitarbeitende verschiedener Practice Groups, fachlicher Expertise, Seniorität, Nationalität und verschiedenen

Geschlechts zusammen. Dies ermöglicht eine breite Sicht auf Lösungsansätze sowie Vorhaben und fördert die Akzeptanz. Wichtige Entscheidungen werden immer über ein Sounding Board mit einem ausgewählten Teil der Zielgruppe hinsichtlich ihrer Tragfähigkeit überprüft und vorbereitet. Durch interaktive Informationsveranstaltungen, die bei strategischen Neuausrichtungen oder allgemeinen Änderungen durchgeführt werden, geht das Management Team in den direkten Austausch mit den Mitarbeitenden.

Wünsche, Ideen und Fragen der Mitarbeitenden nimmt zeb sehr ernst. Sie sind Basis für Innovationen, Effizienz und damit letztlich auch für Zufriedenheit und Wertschätzung aller Kolleginnen und Kollegen. Das implementierte Social Intranet enthält Kollaborationstools für eine optimierte Zusammenarbeit und unterstützt damit die Teamarbeit. Ergänzend werden Kollaboration, Vernetzung und Innovation durch attraktive Formate wie „Working Out Loud“ oder den „Mystery Coffee Break“ angeregt und gefördert.

Ein weiteres Angebot ist die zeb.Uni. Hier kommen einmal jährlich die Mitarbeitenden aller Standorte zusammen, tauschen sich über ihre Projektarbeit aus, präsentieren Neuerungen und diskutieren aktuelle sowie zukünftige Themen. Ergänzt wird das Programm durch externe Impulse, den Digital Showroom, in dem digitale Neuerungen vorgestellt werden, und zahlreiche Messestände zu verschiedenen Initiativen. Im Jahr 2020 haben wir aufgrund der Kontaktbeschränkungen auf eine Präsenzveranstaltung verzichtet. Alternativ fand in 2021 ein einwöchiges „Pop-up“ statt, das Impulse und diverse Beiträge beinhaltete und damit Wissenstransfer sowie Austausch ermöglichte.

Mithilfe einer innerbetrieblichen Meldestelle sichert zeb, dass Mitarbeitende im Falle einer Ungleichbehandlung einen diskreten Kontaktpunkt finden, der ihr Anliegen vertrauensvoll bearbeitet. Durch die Anzahl der gemeldeten Beschwerden kann zeb überprüfen, wie fair sich Mitarbeitende behandelt fühlen. Im Berichtszeitraum hat sich kein Fall ereignet.

Zufriedenheitsbefragung

Um zu erfahren, wie es den Mitarbeitenden geht, wie sich ihre Work-Life-Balance aktuell gestaltet oder wie zufrieden sie mit ihren Aufgaben und ihrer Führungskraft sind, wird einmal im Monat mithilfe eines Chatbots anonym eine Befragung durchgeführt. Die Ergebnisse werden ausgewertet und sind regelmäßiger Tagesordnungspunkt des Management Teams. Diverse Initiativen haben sich aus den Anregungen der Mitarbeitenden bereits ergeben. Das Tool ist sowohl eine wertvolle Unterstützung für die Unternehmensführung als auch eine Möglichkeit für die Mitarbeitenden, sich mit ihren Themen einzubringen.

Zukünftige Ziele

Für 2022 haben wir uns zum Ziel gesetzt, überdurchschnittliche kununu- und glassdoor-Arbeitgeberbewertungen zu erreichen: Das bedeutet mehr als 4 Punkte und eine Weiterempfehlungsquote von mindestens 90 %.

5.2 Individuelle Karriere

Unsere Verpflichtung:
Unterstützung von Lernen und Entwicklung

zeb möchte seinen Mitarbeitenden ermöglichen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Gemäß individuellen Begabungen und Neigungen sollen alle ein Umfeld vorfinden, in dem sie ihre Ideen einbringen können und in ihrer persönlichen Entwicklung gefördert werden. Kollaboration und Unternehmertum sind bei zeb wichtige Werte und bilden die Basis des Unternehmenswachstums. Um den Mitarbeitenden ihr persönliches Wachstum zu ermöglichen, stellt zeb den Beraterinnen und Beratern einen persönlichen Karrierecoach (Career Development Counselor – CDC) zur Seite.

Ziel	Zielerreichung
Forcierung Umsetzung der digitalen Lernstrategie mit mehr virtuellen und Blended-Learning-Angeboten – 100 % der Lizenzen zur Nutzung einer externen Learning-Experience-Plattform sind vergeben und werden aktiv genutzt.	Alle erworbenen Lizenzen konnten zu 100 % an Mitarbeitende vergeben werden. Das Nutzungsverhalten wird laufend getrackt, und Lizenzen werden entzogen, wenn sie nicht genutzt werden. Im Juni 2021 haben wir weitere 100 Lizenzen erworben, um die hohe Nachfrage zu bedienen.

Tabelle 5: Zielerreichung 2021 Individuelle Karriere

CDC-Qualitätsoffensive

Um die gewünschte Entwicklung und Förderung der Consultants durch ihre CDCs sicherzustellen, wurde eine Qualitätsoffensive aufgesetzt. Die Beratungsleistung und Einhaltung der definierten Standards der aktuellen CDCs werden überprüft, notwendige Interventionen unternommen und Schulungsangebote ausgesprochen.

Evaluation

Um den Consultants ein breites und objektives Feedback zu ihren Leistungen zu geben, hat zeb ein Performance-Managementsystem auf Basis eines 270°-Feedbacks entwickelt. Die Mitarbeitenden erhalten von neutralen Beurteilenden ein auf ihre Ziele ausgerichtetes und auf die Leistungen der entsprechenden Peergroup abgestimmtes objektives Feedback. Auf Basis dieser neutralen sowie sehr detaillierten Rückmeldungen und Einschätzungen der vergangenen Leistungen bekommen die Consultants sehr gute Impulse zu ihrer weiteren persönlichen und beruflichen Entwicklungsplanung.

Um eine ständige Optimierung dieser Prozesse zu gewährleisten, begleitet ein Reviewteam den jährlichen Prozess und erarbeitet Optimierungen sowie Hilfestellungen.

Über einen internen SharePoint und weitere Kommunikationsmaßnahmen wird eine vollumfängliche und transparente Information zu allen relevanten Punkten sichergestellt.

Darüber hinaus wurde zu dem Ziel „Unternehmertum fördern“ das *Active Entrepreneurship Program* aufgesetzt, das Talente und Unternehmertum gezielt mit verschiedenen Angeboten fördert.

Beförderung

Beförderungen werden bei zeb auf Basis definierter Beförderungskriterien und der Entscheidung eines neutralen Evaluationskomitees getroffen. Dabei gilt der Grundsatz, dass diejenigen, die aufgrund ihrer Evaluation die Kriterien für die nächste Karrierestufe erfüllen, auch in diese Stufe befördert werden. zeb stellt damit ein objektives System zur Verfügung, welches Leistungen fair betrachtet und honoriert.

Personalentwicklung

Zahlreiche Schulungs- und Trainingsangebote unterstützen die Lern- und Karriereambitionen der zeb-Mitarbeitenden. Darüber hinaus werden individuelle Anfragen über externe Maßnahmen abgedeckt. Mit einem externen Dienstleister werden über die digitale zeb-Lernplattform vielfältige Inhalte zur Verfügung gestellt. Dieses Angebot mit über 15.000 E-Learnings bedient sämtliche Bedarfe „in time“ sowie „on demand“ und sichert barrierefreien Zugang zu Schulungen für alle.

Zukünftige Ziele

Die digitale Lernstrategie wird durch die kontinuierliche Erweiterung des virtuellen Lernangebots und die Transferierung von analogen Schulungen in digitale und Blended-Learning-Formate gefördert. Durch das Angebot einer externen Learning-Experience-Plattform können die unterschiedlichsten Lernbedarfe individuell gedeckt werden.

5.3 Vielfalt

Unsere Verpflichtung:

Unterstützung von Vielfalt und Inklusion

zeb erwartet, dass mit Kunden und Geschäftspartnern fair umgegangen wird und Rechte sowie Privatsphäre respektiert werden. Eine unterschiedliche Behandlung wegen des Geschlechts, der Rasse, einer Behinderung, der Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Identität wird von zeb nicht toleriert.

Ziel	Zielerreichung
Bis 2023 soll ein Frauenanteil von 25 % im Consulting realisiert werden. Im Jahr 2021 sollen 35 % der Nachwuchskräfte und Personen im Praktikum weiblich sein. Für die Sicherung von diversen Arbeitsteams gilt ab sofort die Prämisse, dass bei Projekten ab vier Mitarbeitenden mindestens eine Frau eingesetzt werden soll.	Im Rahmen der Zielerreichung wurden diverse Maßnahmen ergriffen, um bis 2023 einen Frauenanteil von 25 % im Consulting zu erreichen. In Bezug auf die Nachwuchskräfte ist es in 2021 gelungen, den Frauenanteil bei den Analysts auf 27 % und bei den Consultants auf 25 % zu steigern. Zur Sicherung von diversen Arbeitsteams wird die Prämisse, bei Projekten ab vier Mitarbeitenden mindestens eine Frau einzusetzen, angewandt.

Tabelle 6: Zielerreichung Vielfalt 2021

zeb ist davon überzeugt, dass Diversität in der Belegschaft positive Effekte auf das Arbeitsklima und auf die Qualität der Arbeitsergebnisse hat. Deshalb will zeb vielschichtiger werden, sehr unterschiedliche Personen gewinnen und ins Unternehmen integrieren.

Die Beratungsbranche und die Finanzindustrie sind männlich dominiert. Um Diversität zu fördern, achtet zeb darauf, Mitarbeitenden ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten. Die Förderung von Frauen steht dabei besonders im Fokus. Ziel ist es, mehr Frauen für das Beratungssegment zu gewinnen und eine Arbeitsumgebung zu gestalten, die eine lange Betriebszugehörigkeit ermöglicht und den Frauenanteil in Führungspositionen erhöht. Das Management Team von zeb hat diesbezüglich für das Jahr 2022 konkrete Ziele in seiner strategischen Agenda verabschiedet.

Um den Status quo und die Entwicklung der Vielfalt bei zeb zu untersuchen, werden Personaldaten regelmäßig anonymisiert ausgewertet. Es wurde festgestellt, dass es bei keinem Thema (z. B. Gehalt, Karriereentwicklung) Benachteiligungen von Frauen bei zeb gibt. Dessen ungeachtet wurden Netzwerkangebote zum Austausch für Frauen entwickelt, um sie bei der Herausforderung, in einem männlich dominierten Umfeld zu arbeiten, zu stärken.

„Charta der Vielfalt“

Durch die aktive Unterstützung der „[Charta der Vielfalt](#)“ dokumentiert zeb seine Haltung zur Diversität und zur Förderung von Vielfalt im Unternehmen.

women@zeb

Die zeb-interne Initiative women@zeb beinhaltet ein breites Spektrum von Maßnahmen. Ein Maßnahmenportfolio in den Feldern Activate, Educate und Enable soll zur Erreichung des gesteckten Ziels beitragen.

In den Rahmen von Activate fällt das Engagement der Unternehmensleitung: Das Management Team und der Partnerkreis unterstützen das Thema sichtbar nach innen und außen.

Im Bereich Educate werden alle Mitarbeitenden für das Themenfeld sensibilisiert, z. B. mit einer Unconscious-Bias-Schulung.

In das Segment Enable sind Maßnahmen zur Förderung und Qualifizierung einzuordnen. Beispielhaft seien hier die folgenden genannt.

LGBTQI*-Netzwerk

Zur weiteren Stärkung von Vielfalt arbeitet aktuell eine kleine Gruppe von Mitarbeitenden an dem Aufbau eines LGBTQI*-Netzwerks. Diese Initiative ist aus einem Kreis von Kolleginnen und Kollegen entstanden und wird sehr gerne durch zeb unterstützt.

Unconscious-Bias-Training

Für zeb wurde mit einem externen Dienstleister eine passgenaue Schulungsreihe konzipiert, die persönliche Voreingenommenheit ins Bewusstsein heben soll. In Workshops werden die Teilnehmenden sensibilisiert und zum Überdenken ihrer bisherigen Reaktions- und Verhaltensmuster angeregt.

Diese Schulung ist verpflichtend für alle Mitarbeitenden. Bis Herbst 2024 sollen 30 % die Schulungsreihe durchlaufen haben

Cross Mentoring

zeb fördert weibliche Führungskräfte durch die Kooperation mit zwei Mentoring-Programmen. Die „Initiative Women into Leadership“ ([IWIL](#)) unterstützt gezielt weibliche Nachwuchs- und Führungskräfte mit der Ambition, in die Vorstands- oder Geschäftsführungsebene aufzusteigen. Das breite Netzwerk aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft bietet jenseits von Unternehmensgrenzen fachlichen Support und kontinuierlichen Erfahrungsaustausch durch Cross Mentoring. Das Programm läuft über ein Jahr – ab Februar 2022 fördert zeb eine Mitarbeiterin durch die Teilnahme an dem Programm gezielt für den nächsten Karriereschritt.

Das Format Mentor Me (<https://mentorme-ngo.org/>) unterstützt mithilfe erfolgreicher Führungskräfte ebenfalls ambitionierte Nachwuchsführungskräfte. Hier nehmen im Programmjahr 2021–2022 vier Mitarbeiterinnen teil.

Female-Buddy-Programm

Mit dem Female-Buddy-Programm unterstützt zeb Neueinsteigerinnen. Ihnen wird mit ihrer persönlichen Mentorin („Buddy“) eine vertrauliche Ansprechpartnerin an die Seite gestellt, welche den Einstieg und das Einfinden in den neuen Aufgabenbereich erleichtert.

Vertriebscoaching für Frauen

Ein speziell auf Frauen zugeschnittenes Vertriebscoaching-Angebot unterstützt die Beraterinnen dabei, die geforderten Akquisitionsziele zu erreichen.

Girls' Day

Junge Frauen (Schülerinnen, Studentinnen etc.) für MINT-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) zu begeistern, ist ein weiteres Anliegen von zeb. Durch die aktive Teilnahme am „[Girls' Day](#)“ bringt zeb dieses Anliegen zum Ausdruck. Unter dem Motto „Get IT! – mit Wirtschaftsinformatik mehr als Programmieren“ zeigten zeb-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter zwölf Schülerinnen die Welt der IT-Beratung.

Zukünftige Ziele

Bis 2023 soll ein Frauenanteil von 25 % im Consulting realisiert werden.

Im Jahr 2023 sollen 35 % der Nachwuchskräfte und Personen im Praktikum weiblich sein. Für die Sicherung von diversen Arbeitsteams gilt die Prämisse, dass bei Projekten ab vier Mitarbeitenden mindestens eine Frau eingesetzt werden soll.

6 Gesellschaft

Nach wie vor ist das gesellschaftliche Engagement von zeb auf die Unterstützung der Bildung von Kindern und Jugendlichen ausgerichtet. Es ist unser Anspruch, für Schülerinnen und Schüler sowie für Studierende und Personen mit Bildungsverantwortung ein zuverlässiger Partner zu sein. Bildung ist nach wie vor der Schlüssel zu gesellschaftlicher Teilhabe sowie kultureller und wirtschaftlicher Entwicklung. Deshalb engagiert sich zeb im Kontext der Bildung in den drei Themenfeldern Ausbildung, universitäre Unterstützung und Corporate Volunteering.

Aufgrund der anhaltenden pandemischen Lage fanden die meisten Eventformate digital statt. Die bereits seit 2020 gesammelten Erfahrungen konnten so vertieft werden und wurden zum „new normal“.

Auch im zweiten Jahr der Coronapandemie hat zeb am Sitz der Unternehmenszentrale in Münster/Westfalen weiterhin ausgebildet. zeb bietet nach wie vor die Ausbildung zum Kaufmann/zur Kauffrau für Bürokommunikation sowie eine duale Ausbildung/ein duales Studium der Wirtschaftsinformatik an.

Die Kooperation mit der Initiative „JOBLINGE“ hat zeb während der Pandemie ebenfalls weiter unterstützt. Durch Mentoring und Seminare konnte zeb zahlreiche Jugendliche erreichen und damit einen Beitrag gegen Jugendarbeitslosigkeit leisten.

6.1 Schülerinnen und Schüler

Unsere Verpflichtung:

zeb ist Ausbildungsbetrieb und bietet Schülerinnen und Schülern eine attraktive Berufsausbildung.

Ziel	Zielerreichung
Förderung der digitalen Kompetenzen der Auszubildenden	Durch zahlreiche Zusatzmodule mit digitalen Inhalten wurde das Ziel erreicht.
Fortführung der Schulkooperationen	Schulkooperationen wurden im Jahr 2021 fortgeführt.
Weiterentwicklung des Onlineangebots für Auszubildende	Zusatzmodule im Rahmen des Blended-Learning-Ansatzes stehen auch den Auszubildenden zur Verfügung.

Tabelle 7: Zielerreichung 2021 Schülerinnen und Schüler

Ausbildung und duales Studium

Als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung bildet zeb am Standort der Unternehmenszentrale in Münster/Westfalen aus. 2021 haben zwei Auszubildende zum Kaufmann/zur Kauffrau für Büromanagement und drei dual Studierende der Wirtschaftsinformatik (B. Sc.) ihre Ausbildung bei zeb begonnen. Zudem wurde denjenigen, die 2021 ihre Ausbildung abgeschlossen haben, ein Übernahmeangebot gemacht.

Noch vor dem Start der Ausbildung/des dualen Studiums wird der komplette zeb-Ausbildungsjahrgang zu einer Begrüßungsveranstaltung eingeladen, die pandemiebedingt auch 2021 virtuell stattfand. Dort lernen sich alle zeb-Auszubildenden gegenseitig kennen und knüpfen Kontakte zu ihren Ausbilderinnen und Ausbildern, Mentorinnen und Mentoren sowie Coaches.

Die dual Studierenden wurden nach erfolgreichem Bachelorabschluss 2021 in das zeb.bachelor-welcome-Programm aufgenommen. Dort arbeiten sie nun ein Jahr in Vollzeit als Analyst im IT-Consulting, bevor sie einen Masterstudiengang beginnen, der mit einem Stipendium von zeb gefördert wird.

Schulkooperationen

Am [Pascal-Gymnasium](#) in Münster organisiert zeb bereits seit mehreren Jahren eine Roboter-AG für Mädchen. Auch 2021 wurde die Betreuung der Schülerinnen von studentischen Hilfskräften des zeb durchgeführt. Es hat sich gezeigt, dass sich die Mädchen „unter sich“ wohler fühlen und schneller Fortschritte machen. Hier wird auf spielerische Art und Weise das ganze Jahr in aufbauenden Modulen die Anwendung von Programmiersprachen erlernt und erweitert.

Praktika

Auch 2021 hat zeb Schülerinnen und Schülern ab der 9. Klasse das Angebot gemacht, in Praktika verschiedene Tätigkeitsfelder der internen Bereiche oder der Softwareentwicklung kennenzulernen. Die Dauer reichte von einem Schnuppertag bis zu einem mehrwöchigen Praktikum.

Weiteres Engagement der zeb-Gruppe für Kinder und Jugendliche

Das Tochterunternehmen compentus gründete 2015 die compentus Stiftung für Jugend & Bildung, die weiterhin Projekte unterstützt.

Zukünftige Ziele

Ausbau der digitalen Kompetenzen der Auszubildenden.

Fortführung der Schulkooperationen.

Weiterentwicklung der Onlineangebote für Auszubildende.

6.2 Studierende

Unsere Verpflichtung:

Verlässliche Partnerschaft zu Lehrstühlen und Studierendenorganisationen

Ziel	Zielerreichung
Fortführung der Zusammenarbeit von zeb mit Studierendenorganisationen, universitären Netzwerken, Lehrstühlen und Begabtenförderungsnetzwerken	Die Kooperationen wurden fortgeführt. Die Art der Zusammenarbeit hat sich durch die Corona-situation stark virtualisiert.
Durchführung von mehr als 20 Lehr- und Lernveranstaltungen für Studierende	Es wurden 21 Veranstaltungen/Webinare und Fachvorträge durchgeführt.

Tabelle 8: Zielerreichung 2021 Studierende

Förderung von Forschung und Lehre

zeb ist das einzige europäische Beratungsunternehmen, das – gemeinsam mit der Steinbeis-Hochschule Berlin – eine eigene universitäre Business School aufgebaut hat, die selbst forscht und lehrt. In berufsintegrierten und berufsbegleitenden Studiengängen werden Nachwuchskräfte von zeb und dessen Kunden gemeinsam ausgebildet, und es werden regelmäßig Stipendien vergeben. Bisher sind im Rahmen der zeb.Schriftenreihen 71 Dissertationen erschienen. Aktuell sind vier Promovierende in einem entsprechenden zeb-Programm organisiert. Eine Dissertation erforscht das Verhalten bei Anlageentscheidungen unter der Prämisse des nachhaltigen Impacts.

Die Forschungstätigkeiten von zeb hat der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft mit dem Gütesiegel „Innovativ durch Forschung“ gewürdigt.

Bei der Entwicklung neuer Studiengänge, dem Einsatz neuester Inhalte sowie moderner Didaktik und in Summer Schools arbeitet die zeb.business school mit führenden Universitäten in Europa, den USA, Indien und China zusammen. Zudem wird ein Bachelor- und Masterstudiengang zu „Sustainable Finance“ ([zeb.business school](#)) angeboten.

Kooperation mit Studierendenorganisationen

Die Kooperation mit Studierendenorganisationen lebt vom persönlichen Austausch, dem fachlichen Diskurs und der verlässlichen Partnerschaft. zeb hat 2021 seine Kooperationen aufrechterhalten und die Zusammenarbeit virtualisiert. Aufgrund der Umstellung auf den Onlineunterricht im Sommersemester 2020 wurden die Austauschformate angepasst. Webinare und andere digitale Eventformate haben physische Treffen und Vorträge ersetzt. Der Austausch mit den Studierenden wurde online angeboten und zahlreich in Anspruch genommen. zeb-Beraterinnen und -Berater agierten als Vortragende in Workshops, Fallstudien und bei Seminaren zu Fach- und Führungsthemen. Im Besonderen unterstützt zeb die Beiratstätigkeit des Bundesverbands Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen ([BDSU](#)) und des Dachverbands der Börsenvereine an deutschen Hochschulen ([BVH](#)) sowie die Arbeit und weitere Entwicklung des [ICNetwork](#), des zweiten großen Verbands deutscher studentischer Unternehmensberatungen. Außerdem hat zeb erneut Pro-bono-Projekte der studentischen Initiative 180 Degrees Consulting unterstützt.

Kooperationen mit Lehrstühlen und universitären Vereinigungen

Auch 2021 hat zeb universitäre Organisationen, Lehrstühle und (internationale) akademische Initiativen durch Spenden gefördert und in der praxisorientierten Zusammenarbeit unterstützt. Die intensive Zusammenarbeit mit dem [Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement](#) und der Community of European Management Schools ([CEMS](#)) wurde fortgeführt. zeb beteiligt sich als Corporate Partner des CEMS europaweit an der Durchführung von Workshops, Seminaren, Businessprojekten, z. B. zu künstlicher Intelligenz, und Vorlesungen u. a. zu den Folgen des Klimawandels für die Finanzindustrie. Darüber hinaus vergibt zeb Stipendien und Preise für herausragende Leistungen von IT-Studierenden der Universitäten in Münster und Mannheim.

Kooperationen zur Förderung von akademischem Nachwuchs, Wissenschaft und Innovation

zeb investiert stark in den akademischen Nachwuchs. Als Mitglied des Studienförderwerks Klaus Murmann unterstützt zeb die Stiftung der Deutschen Wirtschaft ([sdw](#)). Stipendiatinnen und Stipendiaten profitieren vom Austausch mit den Firmenvertretungen – ein zeb-Manager ist in der

Rolle des Vertrauensmanagers für die Regionalgruppe Münster/Osnabrück tätig – und durch die angebotenen Seminare.

Als Firmenpartner des Karrierenetzwerk [e-fellows.net](https://www.e-fellows.net) sorgt zeb u. a. für die Förderung des Stipendiums und bietet e-fellows-Stipendiatinnen und -Stipendiaten zahlreiche Möglichkeiten zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung.

Als Mitglied im [Stiferverband](#) fördert zeb aktiv Bildung, Wissenschaft und Innovation.

Praktikanten- und Talents-Programm

Praktika sind für Studierende eine hervorragende Möglichkeit, ihr theoretisches Wissen in der Praxis auszuprobieren und berufliche Erfahrungen in verschiedenen Tätigkeitsfeldern zu sammeln. Unter Coronabedingungen war die Organisation von Praktika 2021 eine besondere Herausforderung. Über 130 Praktikantinnen und Praktikanten haben wir über diesen Weg den Einblick ins Consulting ermöglicht und damit den akademischen Nachwuchs gefördert.

Den besonders leistungsstarken Praktikantinnen und Praktikanten wurde die Aufnahme ins zeb.talents program angeboten. Im Rahmen des zeb.talents program profitieren sie vom zeb-Netzwerk und können an verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.

Betreuung von Abschlussarbeiten

Den akademischen Nachwuchs bei der Verbindung von Theorie und Praxis im Rahmen der Abschlussarbeiten zu unterstützen, hat bei zeb eine lange Tradition. 2021 haben zeb-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 17 Studierende bei ihrer Bachelor- oder Masterarbeit gecoach. Die Themen waren vielfältig, wie diese Beispiele zeigen: Artificial Intelligence in Banking, Robotic Process Automation im Kreditprozess, Impact of CSR on Shareholder Value Creation, Cost and Benefits of Digital Ecosystems, ESG-Relevanz für Kreditinstitute, zukünftige Rolle von Kryptowährungen.

zeb.bachelor-welcome-Programm

Mit dem zeb.bachelor-welcome-Programm fördert zeb den Übergang von Bachelorabsolventinnen und -absolventen in die erste Festanstellung im Consulting. Das Programm kombiniert eine einjährige Mitarbeit bei zeb als Analyst mit einem Stipendium für das anschließende Masterstudium und einem anschließenden Wiedereinstieg als Consultant. Ende 2021 waren 21 Teilnehmende im Rahmen dieses Programms bei zeb in Deutschland angestellt.

Zukünftige Ziele

Fortführung der Zusammenarbeit von zeb mit Studierendenorganisationen, universitären Netzwerken, Lehrstühlen und Begabtenförderungswerken.

Durchführung von mehr als 20 Lehr- und Lernveranstaltungen p. a. mit Studierenden.

6.3 Corporate Volunteering

Unsere Verpflichtung:
Unterstützung von Jugendlichen bei der Berufsintegration

Ziel	Zielerreichung
Unterstützung von Jugendlichen beim Zugang zum Arbeitsmarkt	Die im Coaching begleiteten Jugendlichen haben im Anschluss eine Ausbildungsstelle angenommen.

Tabelle 9: Zielerreichung Corporate Volunteering 2021

Im Rahmen des zeb-Corporate-Volunteering-Programms unterstützt zeb seit Ende 2019 die Initiative [JOBLINGE](#). Bei JOBLINGE engagieren sich Wirtschaft, Staat und Privatpersonen gemeinsam, um Jugendliche und junge Erwachsene mit schwierigen Startbedingungen beim Eintritt in den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Das Ziel der JOBLINGE-Initiative ist es, reelle Jobchancen zu schaffen und eine dauerhafte Integration in Arbeitsmarkt und Gesellschaft für diese Jugendlichen zu realisieren.

Die zeb-Tochterfirma compentus war bereits 2015 an der Gründung der JOBLINGE gAG Stuttgart als Gründungsaktionär beteiligt. Nils Schmidt, Geschäftsführer von compentus und Partner von zeb, ist ehrenamtlich stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der JOBLINGE gAG Stuttgart. zeb engagiert sich seit Ende 2019 durch eine feste Spendenzusage auf drei Jahre – vor allem aber im Rahmen des Corporate-Volunteering-Programms: zeb-Kolleginnen und Kollegen begleiten als Mentorinnen und Mentoren JOBLINGE-Teilnehmende deutschlandweit an verschiedenen Standorten. Zudem bieten zeb-Mitarbeitende Seminare an, u. a. zu den Themen Umgang mit Geld, allgemeine Finanzbildung und Bewerbungstraining. Das Engagement war dabei regional ausgewogen verteilt. Im Berichtszeitraum wurden aufgrund der Coronapandemie Mentoring und Seminare weitgehend digital durchgeführt. Die Angebote wurden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern sehr gern wahrgenommen. Das Mentoring konnte in vollem Umfang durchgeführt werden, und die betreuten Mentees, zu denen z. T. noch persönlicher Kontakt besteht, haben Ausbildungsverhältnisse aufgenommen.

Zukünftige Ziele

Fortführung und bundesweite Ausweitung der Zusammenarbeit mit JOBLINGE.

7 Umwelt

zeb beansprucht Energie und natürliche Ressourcen. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, negative Umweltauswirkungen aktiv zu minimieren und konsequent relevante Maßnahmen zur vollständigen Vermeidung umzusetzen.

zeb arbeitet kontinuierlich daran, seine Umweltbilanz zu verbessern und damit seinen ökologischen Fußabdruck zu minimieren. Die eingeführten Maßnahmen sind vielfältig und umfassen alle Arbeitsbereiche des Unternehmens. Wesentliche Elemente der Nachhaltigkeitsstrategie sind:

- Reduktion von elektrischer Energie, Wasser und Papier
- Einkauf von erneuerbaren Energien
- Einkauf von nachhaltig produzierten Produkten
- Einsatz grüner, d. h. energieoptimierter IT
- Ausbau der Elektromobilität
- Nachhaltige Durchführung von Dienstreisen
- Intelligente Realisierung von Kunden- und internen Projekten durch hybride Modelle mit Einsatz zeitgemäßer Audio- und Videokonferenzen

Neben der zentralen Steuerung der Maßnahmen können alle zeb-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter aktiv die Klimabilanz durch eigenes Verhalten in der täglichen Arbeit verbessern.

Im Rahmen des „UN Global Compact“ bekennt sich zeb zu einer kontinuierlich nachhaltigen Entwicklung und zur Umsetzung von nationalen und internationalen Standards zur Nachhaltigkeit.

Durch die auch in 2021/2022 anhaltende Coronapandemie haben sich die Verbrauchszahlen in den die Umwelt betreffenden Bereichen erneut reduziert. Mit den in weiten Teilen verpflichtenden Homeofficeregelungen für alle Mitarbeitenden und durch die auch in 2021 nicht möglichen Geschäftsreisen bewegt sich der Ressourcenverbrauch weiterhin auf einem niedrigen Niveau.

Gleichwohl agiert zeb weiterhin so umwelt- und klimaschonend wie möglich, um unsere Umweltauswirkungen durch die Reduzierung von Energie und Ressourcen zu minimieren.

7.1 Einkauf

Ein wesentliches Element für nachhaltiges, soziales und umwelt- bzw. klimaschonendes Handeln findet sich bereits im Einkauf von Waren und Dienstleistungen für die zeb-Gruppe. Daher haben wir uns verpflichtet, soweit sinnvoll und möglich, Lieferanten zu unterstützen, die ihre Produkte und Dienstleistungen aus lokaler, fairer und nachhaltiger Produktion ohne Kinderarbeit anbieten.

Unsere Verpflichtung:
Unterstützung lokaler, fairer und nachhaltiger Produktion ohne Kinderarbeit

Ziel	Zielerreichung
Konkrete, realistische und messbare Verbesserungspotenziale sind aus unserer Sicht erst nach der Beendigung der Coronapandemie möglich und sinnvoll. Die noch nicht absehbaren neuen Arbeitsmodelle haben einen großen Einfluss auf die Zielformulierungen und ihre Umsetzung.	n. a.

Tabelle 10: Zielerreichung 2021 Einkauf

Lieferantenverpflichtung zum Code of Conduct

Die Einhaltung von unmittelbar geltendem Recht und Gesetz sowie ethisch-moralisch einwandfreies Handeln sind für zeb und seine Mitarbeitenden selbstverständlich. Als verbindliche Richtlinie für das Verhalten der Mitarbeitenden von zeb sind im Code of Conduct die hierfür notwendigen Grundregeln festgehalten. Der Code of Conduct wurde im Jahr 2020 aktualisiert und an die veränderten Gegebenheiten angepasst. Die Einhaltung dieser Grundregeln erwarten wir ebenfalls von unseren Lieferanten. Daher informieren wir die Lieferanten regelmäßig über diese Anforderungen und fragen den aktuellen Umsetzungsstand der verschiedenen Aspekte des Code of Conduct ab. Dabei werden alle Lieferanten mit einem jährlichen Gesamtumsatz von mindestens 50.000 EUR mit zeb einbezogen.

Regionaler Einkauf von nachhaltigen Produkten

Durch die anhaltende Coronapandemie und die damit einhergehende geringere Nutzung der zeb-Büros wurden auch im Jahr 2021 weniger Lebensmittel und Betriebsbedarf eingekauft. Lieferungen von Lebensmitteln, Betriebsbedarf und Hygienemitteln wurden den Gegebenheiten angepasst, um Verschwendung, vor allem im Bereich verderblicher Lebensmittel, zu reduzieren.

Bei der auf die Situation angepassten Standortversorgung mit Lebensmitteln, Hygieneartikeln und weiterem Betriebsbedarf setzen wir weiterhin auf regionale, nachhaltige und biologisch produzierte Waren. In 2021 haben wir nochmals den Einkauf von Betriebsbedarf und Lebensmitteln überprüft sowie auch neue Alternativen aus der Region getestet und ins Sortiment aufgenommen.

Milch und weitere Milchprodukte werden regional und weitgehend aus biologischer Produktion bezogen. Bei dem Einkauf von Milchalternativen achten wir grundsätzlich auf Fair Trade. Die Produkte werden in kleineren Mengen eingekauft, um Verschwendung zu vermeiden.

In den zeb-Standorten wird aufbereitetes Tafelwasser aus der öffentlichen Trinkversorgung für die Mitarbeitenden kostenlos angeboten. Hierdurch werden Transportwege, Mehrwegflaschen und Verpackungsmaterial vermieden. Weitere Getränke werden von regionalen Getränkehändlern und Herstellern soweit möglich in Mehrwegflaschen aus Glas bezogen.

Der Einkauf von Kaffee erfolgt nach den Qualitätsvorgaben der Deutschen Röstergilde sowie unter Berücksichtigung von Fair Trade bei regionalen Kaffeeröstereien. Es wird in allen Standorten darauf geachtet, dass Kaffee aus biologischem Anbau bezogen wird.

Auch in 2021 wurde das Sortiment einer erneuten Prüfung unterzogen und umfasst hauptsächlich biologische, nachhaltige und recycelte Produkte. Außerhalb unseres Kernsortiments, welches in 2021 erweitert wurde, kann nur auf Nachfrage und nach Prüfung des internen Einkaufs bestellt werden.

Umweltfreundliche Reinigungsmittel und Verbrauchsmaterialien

In allen zeb-Standorten kommen ökologische und nachhaltige Reinigungsmittel zum Einsatz. Die verwendeten Reinigungsmittel sind mit dem „[EU Ecolabel](#)“ sowie dem „Blauen Engel“-Umweltzeichen ausgezeichnet. Verbrauchsmaterialien wie Papierhandtücher, Seifen und WC-Artikel werden aus nachhaltigen und recycelten Materialien eingekauft.

Mülltrennung und -vermeidung

An den zeb-Standorten gibt es eine strikte Mülltrennung von Papier, Kunststoff, Bio- und Restmüll. Die Toner der Kopier- und Druckgeräte sowie defekte Elektrogeräte werden durch regionale Entsorgungsunternehmen fachgerecht recycelt.

Die Entsorgung von Tonern und Tintenpatronen wurde durch die Teilnahme am [Patronen-Recyclingprogramm von Canon](#) optimiert. In den einzelnen Standorten stehen Sammelboxen (Canon-Box). Dadurch wird gewährleistet, dass alle leeren Patronen fachgerecht recycelt werden können.

Beim Einkauf von Büroartikeln, Hygieneartikeln und Lebensmitteln wird zusätzlich darauf geachtet, Umverpackungen zu vermeiden.

In bereits drei zeb-Standorten werden durchgehend Kronkorken der Getränkeflaschen in gekennzeichneten Behältern gesammelt. Damit sorgen wir nicht nur für eine zusätzliche Trennung des Rohstoffs Metall, sondern können mit den Spenden der gesammelten Kronkorken bereits zwei Initiativen unterstützen:

- Aktion „[Wir reden nicht, wir tun was](#)“ in Nordrhein-Westfalen
- Aktion „[Kronkorken helfen](#)“ in Bayern

Bei der Aktion „Wir reden nicht, wir tun was“ in Nordrhein-Westfalen unterstützen wir mit dem Erlös das Kinder- und Jugendhospiz im Kreis Unna. Durch die Teilnahme an der Aktion „Kronkorken helfen“ in Bayern ermöglichen wir Kindern in Ghana eine zweijährige Krankenversicherung.

Reduzierung des Papierverbrauchs

zeb hat sich neben dem nachhaltigen Einkauf von Papier aus verantwortungsvoll bewirtschafteten Wäldern (FSC-Zertifizierung) das Ziel gesetzt, den Papierverbrauch im Unternehmen kontinuierlich zu senken und damit die Umwelt zu schonen.

Die vollständig digitalisierte Reisekostenabrechnung unserer Mitarbeitenden und der in 2021 gesamtheitlich digitalisierte Rechnungsverkehr in fast allen zeb-Standorten trägt dazu bei, dass für die Abrechnung zeb-weit keine physischen oder papierhafte Belege mehr benötigt werden. Darüber hinaus arbeiten wir stetig daran, die Rechnungserstellung – wo gesetzlich möglich – zu digitalisieren, um dadurch auch hier den Papierverbrauch weiter maßgeblich zu reduzieren.

Weitere Maßnahmen zur Reduzierung des Papierverbrauchs bestehen in der Digitalisierung von Geschäftsprozessen wie z. B. der Einführung der digitalen Unterschrift bei Kundenverträgen. Hierdurch reduziert nicht nur die zeb-Gruppe CO₂-Emissionen, sondern auch die Kunden von zeb.

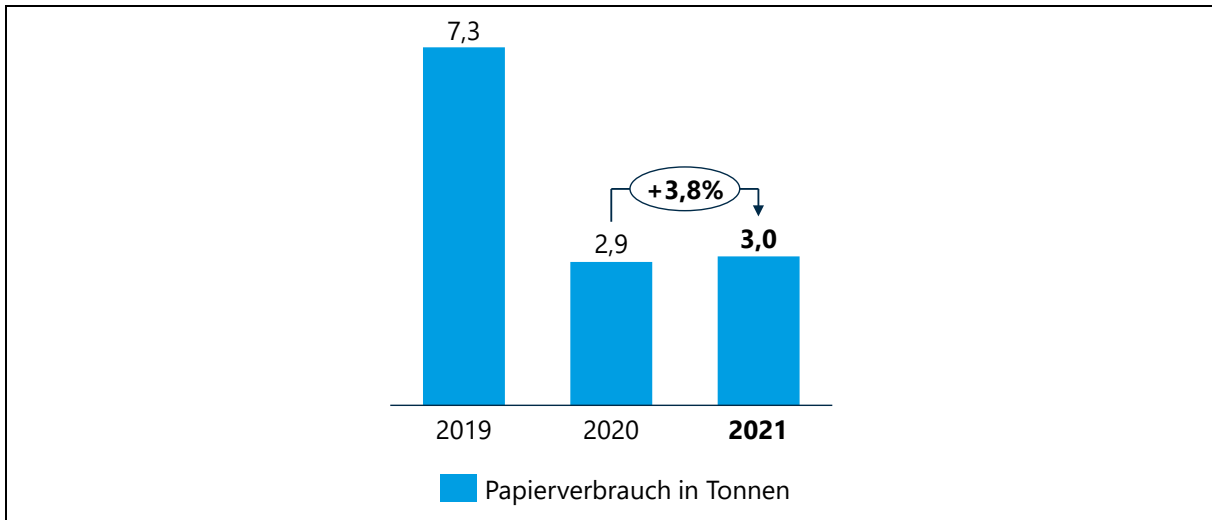


Abbildung 1: Konzernweiter Papierverbrauch (in Tonnen)

Alle genannten Maßnahmen sorgen für einen generell geringen Papierverbrauch. Für 2021 ist erkennbar, dass die Reserven aus dem vorherigen Jahr aufgebraucht und somit größere Neubestellungen getätigt wurden. Dies führte zu einer geringen Steigerung von 3,8 %. Im neuen Berichtsjahr 2022/2023 gehen wir davon aus, dass es wieder zu einer Verschiebung des Bedarfs kommen wird und Reserven aus dem Vorjahr zu einer geringeren Nachbestellung führen werden. Grundsätzlich versucht zeb, durch die fortwährende Digitalisierung innerhalb des Unternehmens eine Reduzierung von Jahr zu Jahr zu bewirken.

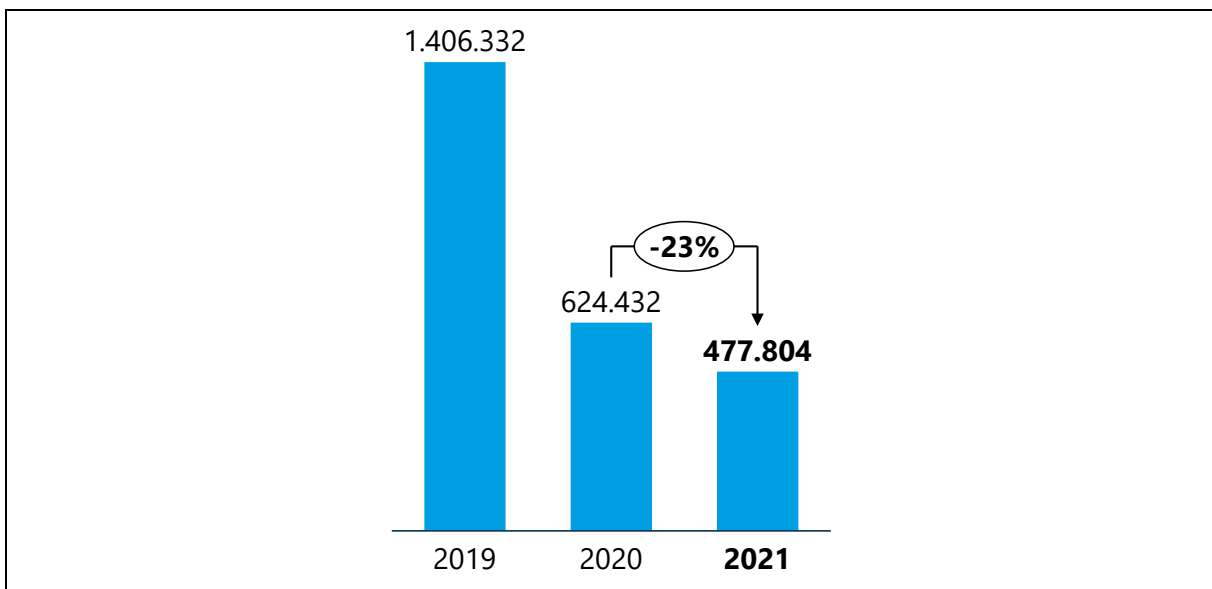


Abbildung 2: Unternehmensweite Papierdrucke (in Mio. Seiten)

Anhand der ausgewerteten Druckaufträge durch unseren zentralen Druckerserver lässt sich erkennen, dass es einen weiteren Rückgang der Nutzung aller Computerdrucke in 2021 gegeben

hat. Dies hängt nicht zuletzt mit der geringeren Nutzung der Standorte zusammen. Gleichwohl gehen wir von einem nachhaltigen Rückgang durch die Digitalisierung im gesamten Unternehmen aus.

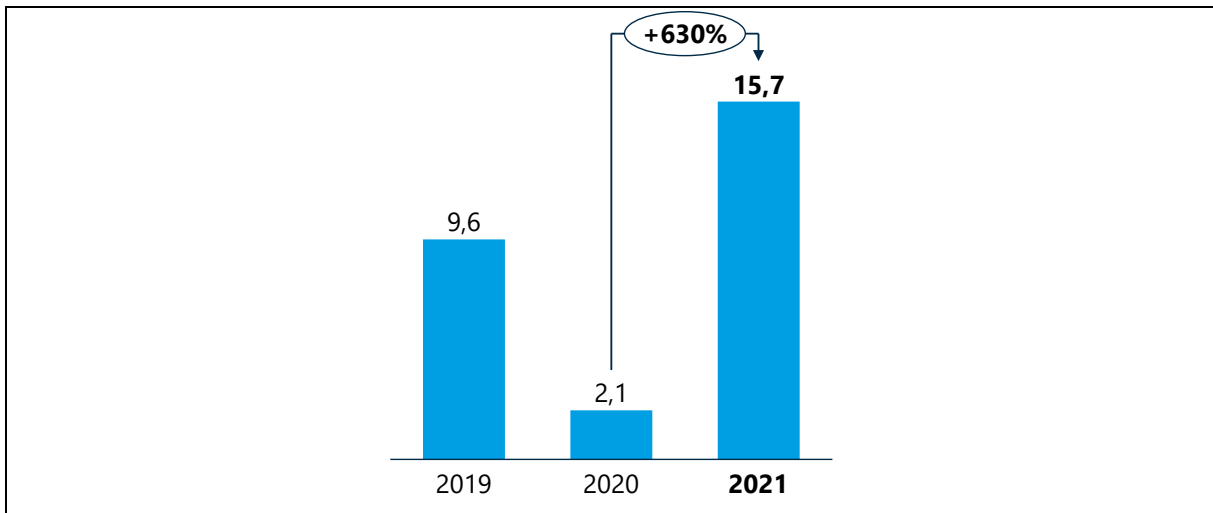


Abbildung 3: Deutschlandweites datenschutzgerechtes Papierrecycling (in Tonnen)

Die Recyclingwerte und die Veränderung von 2020 zu 2021 sind aufgrund von Umbauprojekten im Hauptstandort von zeb nicht repräsentativ. Im Berichtszeitraum wurde ein Großteil von Dokumenten aus dem zentralen Archiv und der aufgelösten Bibliothek entsorgt und recycelt.

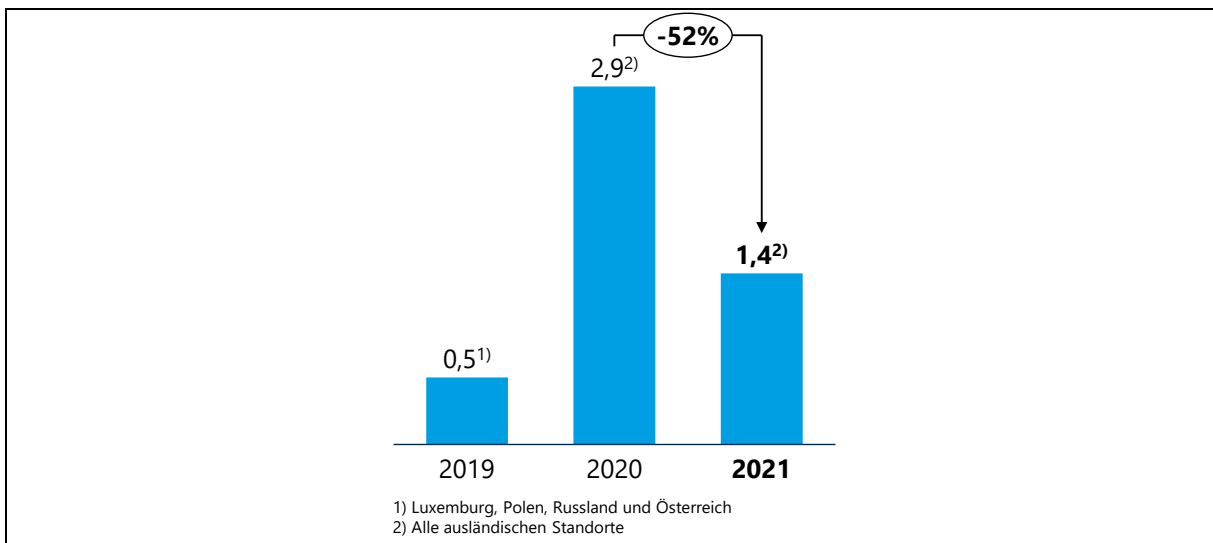


Abbildung 4: Datenschutzgerechtes Papierrecycling ausländische Standorte (in Tonnen)

Nicht nur in unseren deutschen Standorten, sondern auch in den ausländischen Büros der zeb-Gruppe sorgt die Digitalisierung von papiernen Prozessen für weniger Papierverbrauch und somit auch für weniger Papierrecycling. Im Vergleich lässt sich von 2020 auf 2021 eine Reduzierung von -52 % erkennen.

Umweltschonender Paket- und Briefversand

Auch wenn sich der Papierverbrauch nicht vollständig vermeiden lässt, erfolgt das Versenden des verbleibenden Teils über einen umweltschonenden Paket- und Briefversand. Unser ausgewählter

Dienstleister für Paketsendungen ist gemäß dem [Carbon Neutral Protocol](#) zertifiziert und gleicht damit die Treibhausemissionen durch folgende Projekte aus:

- La Pradera Landfill Gas
- Garcia River Forestry
- Fujian Landfill Gas
- Cholburi Wastewater Biogas-to-Energy

zeb ist darüber hinaus weiterhin offizieller Kunde des klimaneutralen [GOGREEN Services](#) für Briefsendungen und trägt damit aktiv zum Klimaschutz bei. Auch bei diesem Dienstleister werden die entstehenden Treibhausemissionen durch zahlreiche [Klimaschutzprojekte](#) ausgeglichen.

Zukünftige Ziele

In 2022 werden wir weiterhin einen großen Fokus auf Nachhaltigkeit und Regionalität beim Einkauf von Betriebs- und Bürobedarf legen. Wir gehen in den aktiven Austausch mit unseren ausgewählten Dienstleistern, um eine nachhaltige Beschaffungsstrategie zu entwickeln.

7.2 Mobilität

Unser Geschäftsmodell verlangte in der Vergangenheit viele Reisetätigkeiten unserer Mitarbeitenden zu den Kunden vor Ort. Ausgelöst durch die Pandemie hat sich das Reiseverhalten nachhaltig verändert. Viele Projekte werden durch die vermehrte Nutzung von Videokonferenzsystemen mit verringerter Reisetätigkeit oder mit hybriden Teams durchgeführt. Notwendige Reisen werden, soweit möglich und sinnvoll, umweltverträglich geplant und realisiert.

Unsere Verpflichtung:

Sensibilisierung für alle Möglichkeiten der Reduktion von Treibhausgasen

Ziel	Zielerreichung
Die Festlegung valider neuer Ziele in Bezug auf die Reduzierung des CO ₂ -Verbrauchs wird erst nach dem Ende der Pandemie vor dem Hintergrund der neuen Zusammenarbeitsmodelle möglich sein.	n. a.
Einführung eines Systems zur Messung des CO ₂ -Verbrauchs bei Hotelübernachtungen.	Wurde eingeführt

Tabelle 11: Zielerreichung 2021 Mobilität

zeb-Homeofficeregelung

Aufgrund der anhaltenden pandemischen Situation in 2021 wurde die Homeofficeregelung in der gesamten zeb-Gruppe weiterhin beibehalten. Zudem bietet zeb im Zuge von Neuanstellungen eine grundsätzliche Homeofficeregelung an. Nach der Pandemie wird es für die Kolleginnen und Kollegen der gesamten zeb-Gruppe möglich sein, ein Modell aus Homeoffice und Bürotagen zu nutzen.

Audio- und Videokonferenzen

Für das gänzliche Vermeiden von Geschäftsreisen war für die zeb-Gruppe bereits früh der Einsatz von Audio- und Videokonferenzen, aber auch von weiteren Konferenzraumlösungen wie SMART Room System oder die Nutzung kollaborativer sowie digitaler Werkzeuge unvermeidlich und bestimmte die Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

zeb verfolgte auch im Jahr 2021 weiterhin einen konsequenten Ausbau kollaborativer Arbeitsinstrumente. So wurden in mehreren zeb-Standorten Videokonferenzräume nachgerüstet und mit neuerer Technik ausgestattet. Zudem wurde in einem zeb-Standort ein Studio eingerichtet, um die Möglichkeiten im Bereich der digitalen Akquise zu verbessern. In bereits getätigten Umbaumaßnahmen sowie zukünftigen Umbauvorhaben in den zeb-Standorten wurde und wird vermehrt Augenmerk auf energieeffiziente Videokonferenzsysteme gelegt, die zudem einen geringen CO₂-Ausstoß in der Herstellung garantieren.

Die Auslagerung von Tätigkeiten der Belegschaft ins Homeoffice konnte damit ohne große Hürden für alle zeb-Mitarbeitenden realisiert werden. Das gilt gleichermaßen sowohl für interne als auch für externe Tätigkeiten mit unseren Kunden. Nicht nur die Kompatibilität digitaler Werkzeuge mit allen bestehenden technischen Gegebenheiten beim Kunden, in den zeb-Standorten und auch im Homeoffice, sondern auch die Eignung aller Neuanschaffungen im Hinblick auf die Langlebigkeit und Qualität sind wichtige Kriterien. Mit dem ausschließlichen Einkauf von hochwertigen Geräten vermeidet zeb einen hohen Teil an Elektronikabfall. Am Ende des Lebenszyklus der technischen Werkzeuge ergibt sich die Möglichkeit der Zweitverwertung.

Frei wählbare Bürostandorte

Eine anhaltende Maßnahme für die Optimierung der Reisetätigkeiten ist, dass je nach Wohnort der zeb-Consultants der passende und hinsichtlich der Entfernung zum Arbeitsort optimale Bürostandort mit der geringsten Wegstrecke ausgewählt wird.

Reiserichtlinie

Die zeb-weit verabschiedete und verbindliche Reiserichtlinie wird laufend an das veränderte Reiseverhalten unserer Mitarbeitenden angepasst, um optimale Hilfestellungen im Hinblick auf Umwelt-, Kosten- und Nutzenaspekte zu geben und so neben der Vermeidung unnötiger Dienstreisen die bestmögliche Transportart zu ermöglichen – sei es Flugzeug, öffentliche Verkehrsmittel inklusive Bahn, Mietwagen, Dienstwagen, Taxi, Carsharing, Poolfahrzeuge oder die Nutzung unserer Firmenfahrräder. Das Ziel der Anpassung der Reiserichtlinie ist es, eine bewusste und nachhaltige Reisesteuerung sicherzustellen.

Nachhaltige Geschäftsreisen

Für die Reisenden gibt es durch unsere Reiserichtlinie verbindliche Vorgaben zur Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln anstelle von Pkws – oder von Bahnreisen anstelle von Flugreisen.

Ein zunehmendes Augenmerk wird hierbei auf den CO₂-Verbrauch gelegt. In den von zeb verwendeten Reisebuchungssystemen arbeiten wir daran, Reisenden den Verbrauch für Flüge, Bahnreisen, Hotelaufenthalte und Mietwagennutzungen sichtbar zu machen. Zusätzlich ist es unser Ziel, auf Basis des prognostizierten CO₂-Verbrauchs Vorschläge für ein anderes Verkehrsmittel wie

z. B. die Bahn oder ein nachhaltigeres Hotel zu machen. Durch die Auswahl nachhaltig operierender Reiseanbieter kann der ökologische Fußabdruck der Reisenden aktiv beeinflusst werden.

Daneben werden kontinuierlich neue nachhaltige Reiseprodukte geprüft und für die Reisenden zur Nutzung buchbar gemacht. Beispielhaft seien hier die Angebotserweiterungen im Rahmen der Mikromobilität genannt, die über Apps auch kurzfristig gebucht werden können und dürfen.

Aufgrund der allgemein eingeschränkten Reiseaktivität durch die Coronapandemie war das Reisevolumen in 2021 weiterhin niedrig.

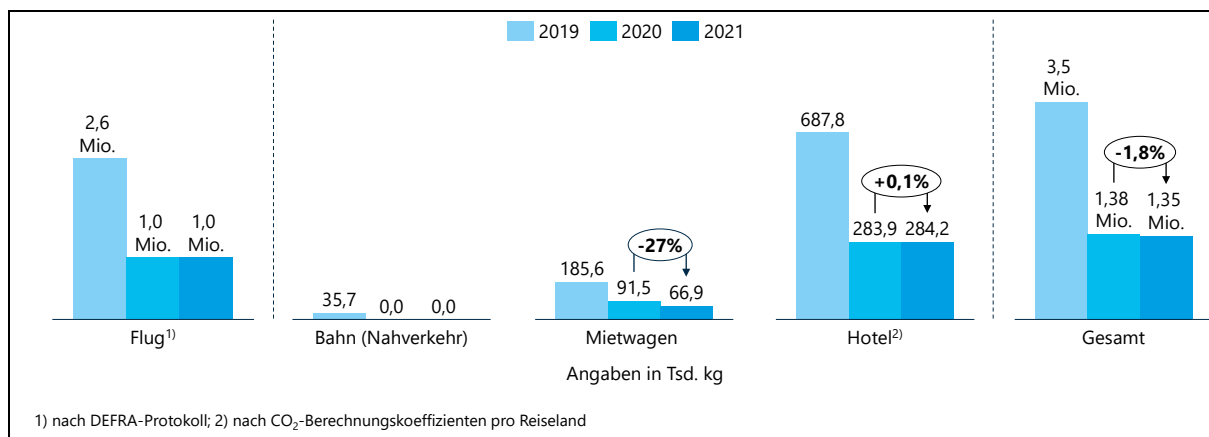


Abbildung 5: Gesamtübersicht CO₂-Verbrauch (in Tsd. kg)

In dieser Darstellung aller zeb-weiten CO₂-Verbräuche ist die geringe Reisetätigkeit – bedingt durch die Coronapandemie – erkennbar. In allen Segmenten befindet sich der CO₂-Verbrauch in einem sehr niedrigen Bereich. Im Gegensatz zum gleichbleibenden Flugaufkommen und der 0,1%-Erhöhung des CO₂-Verbrauchs bei Übernachtungen in Hotels hat sich der CO₂-Verbrauch in der Mietwagenanmietung um -27 % reduziert.

Bei der überwiegenden Mehrzahl der von zeb gebuchten Airlines wird der CO₂-Verbrauch durch die Airline kompensiert. Damit wird der CO₂-Ausstoß von über 95 % aller Flugreisen ausgeglichen.

Mit der Nutzung des [bahn.business-Programms](#) der Deutschen Bahn reisen alle Mitarbeitenden von zeb im Fern- und Nahverkehr mit 100 % Ökostrom. Durch den Einsatz von erneuerbaren Energiequellen werden direkte Emissionen vermieden. Indirekte CO₂-Emissionen werden durch das Programm über atmosfair kompensiert.

Somit reist zeb trotz 2.906.222 zurückgelegter Personenkilometer im Jahr 2021 in Deutschland vollständig klimaneutral. Dies wird durch ein Ökostromzertifikat der Deutschen Bahn jährlich bestätigt.



zeb ist 2021 dem [Glasgow Commitment](#) der Deutschen Bahn AG beigetreten und hat sich damit offiziell verpflichtet, auch in 2022 klimafreundlicher zu reisen. Dazu werden im ersten Schritt die bestehenden Reiserichtlinien noch mehr auf CO₂-Einsparungen ausgerichtet.

Jobrad-Leasing

Im Mai 2021 hat zeb für alle Mitarbeitenden die Möglichkeit geschaffen, ein Jobrad-Leasing abzuschließen. Dies zieht für die Kolleginnen und Kollegen nicht nur einen finanziellen Vorteil über die Gehaltsumwandlung nach sich, sondern trägt zudem dazu bei, dass viele Mitarbeitende von zeb durch die Nutzung eines Jobrads sowohl beruflich als auch privat umweltschonend unterwegs sind.

Jobticket

Die Kolleginnen und Kollegen haben am Hauptstandort in Münster die Möglichkeit, ein Jobticket für den öffentlichen Nahverkehr zu beantragen. Die Nutzenden sparen dadurch einen Teil des Ticketpreises und können vergünstigt und CO₂-neutral den Weg zur Arbeit zurücklegen.

Optimierung der Dienstwagenflotte

zeb beabsichtigt nicht nur den Einsatz von Fahrzeugen mit geringem Fahrzeugalter und neuesten Technologien hinsichtlich Kraftstoffverbrauch und CO₂-Ausstoß, sondern fördert daneben auch die Elektromobilität im Unternehmen. So kommt im zeb-Hauptstandort für interne Dienstfahrten Anfang 2022 ein neues reines Elektromobil zum Einsatz. Ferner wurden im Jahr 2020 drei Hybridfahrzeuge in einer Pilotphase getestet. Die daraus resultierenden Erfahrungen haben ergeben, dass diese Fahrzeugkategorie nicht in die Erstellung einer neuen Richtlinie für die Nutzung von Dienstfahrzeugen einfließen soll. zeb hat sich im Rahmen der Pilotierung für die Aufnahme reiner Elektrofahrzeuge in Kombination mit einer Unterstützung/Förderung des Ausbaus der heimischen Infrastruktur (Ladelösung) der Firmenwagennutzenden entschieden. Die neue Dienstwagenrichtlinie wird unter Berücksichtigung umwelt- und ressourcenschonender Effekte zu einem nachhaltigeren Umgang mit unserer Umwelt führen.

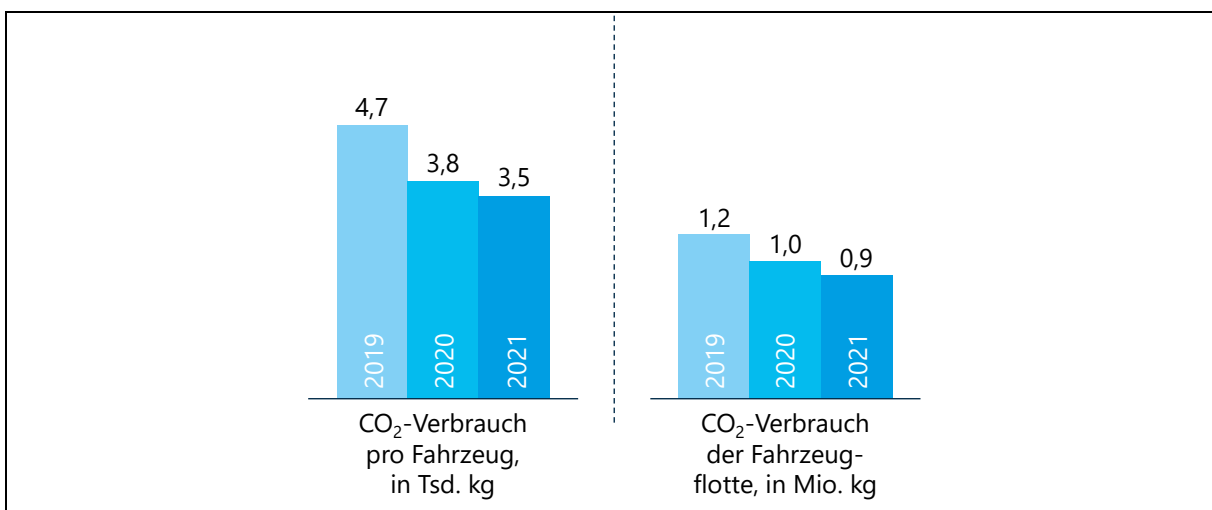


Abbildung 6: Verdeutlichung des CO₂-Verbrauchs der Dienstwagenflotte – zeb-Gruppe

In der Darstellung des CO₂-Verbrauchs unserer Dienstwagenflotte (gesamte zeb-Gruppe) ist ein Rückgang zu erkennen. Dies ist ebenfalls auf die pandemische Situation und die damit einhergehenden geringeren Reisetätigkeiten zurückzuführen. Gleichwohl sagt der CO₂-Rückgang von 20 % pro Fahrzeug auch aus, dass das Reiseverkehrsmittel Dienstfahrzeug in der Pandemie zwar weniger, aber trotzdem bevorzugt genutzt wurde.

Ladeinfrastruktur an den zeb-Standorten

2021 wurde die Dienstwagenrichtlinie angepasst. Elektrofahrzeuge sind nun ein fester Bestandteil des dienstlichen Mobilitätskonzepts. Die Veränderung bringt den Aufbau einer Ladeinfrastruktur an den Standorten mit sich.

Am Standort Münster werden zu den vorhandenen Ladesäulen nun weitere Lademöglichkeiten für die zukünftigen Dienstfahrzeuge und auch für Kunden errichtet. Die Umsetzung in Münster ist für 2022 geplant.

Am Standort Frankfurt a. M. können unsere Mitarbeitenden bereits seit 2020 die vom Gebäudeeigentümer errichtete Ladesäule nutzen.

Für das zeb-Büro in München werden 2022 zwei Ladepunkte auf den angemieteten Stellplätzen errichtet, um für Dienstfahrzeuge, Privatfahrzeuge der Mitarbeitenden und auch für Gäste von zeb eine Lademöglichkeit sicherzustellen.

Die Errichtung weiterer Ladepunkte an zeb-Standorten wird geprüft.

Zukünftige Ziele

Im Jahr 2022 wird die Elektromobilität weiter ausgebaut.

Das Angebot des Jobtickets soll auf weitere Städte und Länder ausgeweitet werden.

Die Reiserichtlinie wird mit dem Fokus auf nachhaltiges Reisen angepasst.

7.3 Energie

Unsere Verpflichtung:

Unterstützung von emissionsfreier Energie

zeb ist sich der unternehmerischen Verantwortung hinsichtlich des Schutzes von Umwelt und Klima bewusst und leistet durch nachhaltiges Wirtschaften einen wichtigen Beitrag für gegenwärtige und zukünftige Generationen.

Ziel	Zielerreichung
Kontinuierliche Reduzierung des Stromverbrauchs durch den Einsatz von stromverbrauchsoptimierten elektronischen Geräten	Austausch durch energieeffiziente Neugeräte
Konsequente Modernisierung und Optimierung der bestehenden zeb-Standorte unter Energieverbrauchs- und Nachhaltigkeitsaspekten	In allen Umbauten/Renovierungen in 2021 wurden die Aspekte der Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung berücksichtigt.
Weiterer Ausbau der Infrastruktur für Elektromobilität an den zeb-Standorten	Projekt zum Ausbau der Standorte mit Elektroladesäulen gestartet

Tabelle 12: Zielerreichung 2021 Energie

Energie-Audit und Maßnahmen

zeb ist gemäß DIN EN 16247-1 im Jahr 2019 zertifiziert worden. Mithilfe der Ergebnisse des Audits setzen wir kontinuierlich verschiedene Maßnahmen um. Dazu zählen exemplarisch der Austausch der Beleuchtung durch LED-Technik oder der Einbau von Präsenzmeldern in allen zeb-Standorten. Dadurch können bis zu 90 % der ansonsten für Leuchtmittel verbrauchten Energie eingespart werden.

Bei Neu- und Umbauten sowie Ersatzbeschaffungen wird der Energieverbrauch besonders berücksichtigt, indem hier auf den Einkauf von Geräten und Leuchtmitteln der Effizienzklasse A und B geachtet wird.

Im Berichtszeitraum konnte die hundertprozentige Umrüstung unseres Hauptstandorts in Münster auf LED-Produkte realisiert werden. Dabei wurden nicht nur die Leuchtmittel getauscht, sondern auch die Leuchtvorrichtungen an sich.

In 2021 wurde eine systematische Kommunikation durchgeführt, welche die Kolleginnen und Kollegen über das Kommunikationstool zeb.insight zu den Themen Nachhaltigkeit und Energieersparnis informierte. Die Kommunikation in Bezug auf die Reduzierung von CO₂ und das nachhaltige Engagement im beruflichen Umfeld wurde um Handlungsalternativen für den privaten Nutzen erweitert.

Die Mitarbeitenden von zeb wurden durch die gemeinsame Erarbeitung von Maßnahmen für mehr Energieeffizienz und Klimaschutz zu einem nachhaltigeren Verhalten motiviert.

Energetische Zertifizierung der zeb-Standorte

zeb verfügt über keine eigenen Immobilien. Die von zeb angemieteten Bürogebäude haben unterschiedliche Zertifizierungen oder Labels. Diese klassifizieren die Gebäude nach umweltfreundlichen, ressourcenschonenden und nachhaltigen Standards.

zeb unterstützt die Eigentümerinnen und Eigentümer bei der nachhaltigen Modernisierung von Bestandsgebäuden. Dies wurde auch im Jahr 2021 durch den Umbau einer weiteren Etage im Hauptstandort Münster unter Berücksichtigung ressourcenschonender und nachhaltiger Aspekte und durch Umrüstungen in weiteren Standorten realisiert.

zeb-Standort	Gebäudezertifizierung
Amsterdam	Energielabel A
Berlin	DGNB-Zertifizierung Gold
London	BREEAM-Zertifizierung
Luxemburg	BREEAM-Zertifizierung
Moskau	BREEAM-Zertifizierung
Münster	BREEAM-Zertifizierung (in 2022)
München	LEED-Zertifizierung Gold
Stockholm	LEED-Zertifizierung Silver
Warschau	LEED-Zertifizierung Platin

Tabelle 13: Gebäudezertifizierungen der zeb-Standorte

Versorgung mit Ökostrom

zeb legt sehr großen Wert auf die Versorgung der Standorte mit Ökostrom. Seit 2016 werden alle deutschen Standorte mit Ökostrom aus erneuerbaren Energien versorgt. Das heißt, das Beliefern mit Strom erfolgt CO₂-neutral.

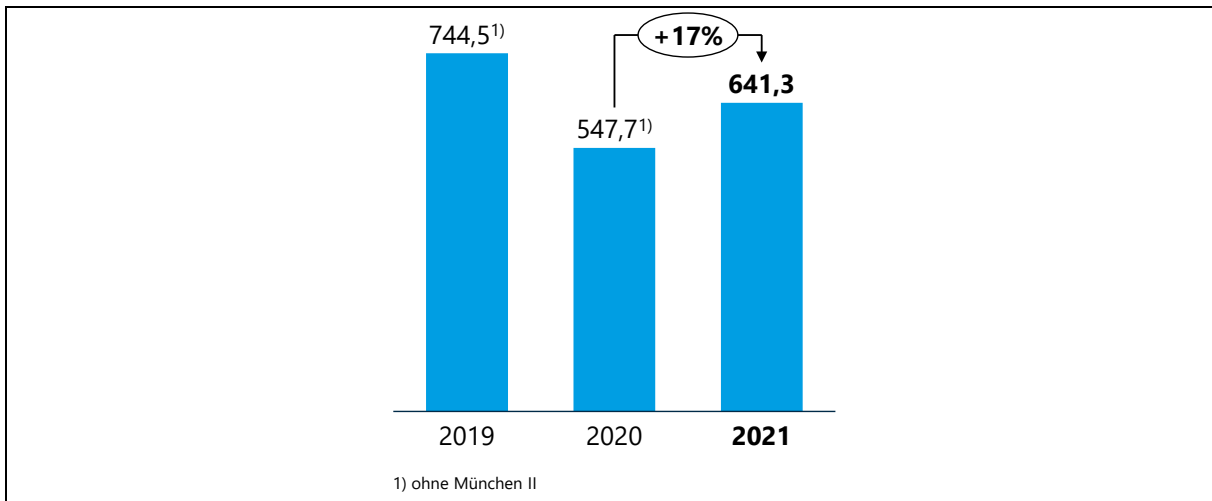


Abbildung 7: Stromverbrauch (in Tsd. kWh) zeb-Gruppe Deutschland

Durch große Umbaumaßnahmen am Hauptstandort und die etwas höhere Auslastung der Büros im Gegensatz zu der sehr geringen Nutzung der Standorte in 2020 kam es zu einem höheren Stromverbrauch in den deutschen zeb-Standorten.

Förderung der Zukunft regenerativer Energien

Durch den Bezug von zertifiziertem Ökostrom ([Münster:natürlich](#)) in allen deutschen Standorten und die damit verbundene Leistung eines GSL-Förderbetrags bringt sich zeb mit einem weiteren Beitrag für Umwelt und Klimaschutz ein. Investiert wird auf diese Weise in Energiewendeprojekte und Errichtungen neuer ökologischer Stromanlagen in der Region Münster. Die Erzeugung des zertifizierten Ökostroms erfolgt CO₂-arm bis klimaneutral durch Wasserkraft, Wind- und Solarerzeugungsanlagen.



Alle deutschen Standorte sowie die zeb-Standorte in Luxemburg, Mailand, Österreich, der Schweiz und Stockholm werden mit zertifiziertem Ökostrom beliefert.

Zukünftige Ziele

Reduzierung des Stromverbrauchs durch den Einsatz von stromverbrauchsoptimierten elektronischen Geräten.

Prüfung der möglichen Installation einer Fotovoltaikanlage am Standort Münster.

Konsequente Modernisierung und Optimierung der bestehenden zeb-Standorte unter Energieverbrauchs- und Nachhaltigkeitsaspekten.

8 Zukunftsziele

zeb-Thema	zeb-Handlungsfeld	Ziele für die nächste Berichtsperiode
Markt	Ethik	zeb wird auch zukünftig stets nach geltenden gesetzlichen Regelungen agieren.
	Transparenz	<p>Veröffentlichung des nächsten Nachhaltigkeitsberichts (bis 05/2023 für die Berichtsperiode 04/2022–03/2023).</p> <p>Durchführung einer externen Überprüfung des CSR-Managementsystems in 2023 durch EcoVadis mit dem Ziel, das „SILBER“-Siegel (Top 20 %) zu erreichen.</p> <p>Erstmalige Erstellung einer CO2-Bilanz von zeb nach dem GHG Protocol.</p>
	ESG-Beratung	Durch Analysen werden wir unser Wissen zu Nachhaltigkeits- und ESG-Themen erweitern, effektive Handlungsoptionen erarbeiten und damit zur Sensibilisierung des Themas in der Finanzindustrie beitragen.
Mitarbeitende	Arbeitgeberattraktivität	Für 2022 haben wir uns zum Ziel gesetzt, überdurchschnittliche kununu- und glassdoor-Arbeitgeberbewertungen zu erreichen: Das bedeutet mehr als 4 Punkte und eine Weiterempfehlungsquote von mindestens 90 %.
	Individuelle Karriere	<p>Verschiedene Ziele stehen im Fokus, so soll beispielsweise das Unternehmertum gezielt gefördert werden. Die im Jahr 2020 pilotierten Maßnahmen rund um das Active Entrepreneurship Program werden evaluiert, zielgruppengerecht optimiert und ausgeweitet.</p> <p>Die digitale Lernstrategie wird durch die kontinuierliche Erweiterung des virtuellen</p>

zeb-Thema	zeb-Handlungsfeld	Ziele für die nächste Berichtsperiode
		Lernangebots und die Transfrierung von analogen Schulungen in digitale und Blended-Learning-Formate gefördert. Durch das Angebot einer externen Learning-Experience-Plattform können die unterschiedlichsten Lernbedarfe individuell gedeckt werden.
	Vielfalt	<p>Bis 2023 soll ein Frauenanteil von 25 % im Consulting realisiert werden.</p> <p>Im Jahr 2023 sollen 35 % der Nachwuchskräfte und Personen im Praktikum weiblich sein.</p> <p>Für die Sicherung von diversen Arbeitsteams gilt die Prämisse, dass bei Projekten ab vier Mitarbeitenden mindestens eine Frau eingesetzt werden soll.</p>
Gesellschaft	Schülerinnen und Schüler	<p>Ausbau der digitalen Kompetenzen der Auszubildenden.</p> <p>Fortführung der Schulkooperationen.</p> <p>Weiterentwicklung des Onlineangebots für Auszubildende.</p>
	Studierende	<p>Fortführung der Zusammenarbeit von zeb mit Studierendenorganisationen, universitären Netzwerken, Lehrstühlen und Begabtenförderungswerken.</p> <p>Durchführung von mehr als 20 Lehr- und Lernveranstaltungen p. a. mit Studierenden.</p>
	Corporate Volunteering	Fortführung und bundesweite Ausweitung der Zusammenarbeit mit JOBLINGE.
Umwelt	Einkauf	In 2022 werden wir weiterhin einen großen Fokus auf Nachhaltigkeit und Regionalität beim Einkauf von Betriebs- und Bürobedarf legen. Wir gehen in den

zeb-Thema	zeb-Handlungsfeld	Ziele für die nächste Berichtsperiode
		<p>aktiven Austausch mit unseren ausgewählten Dienstleistern, um eine nachhaltige Beschaffungsstrategie zu entwickeln.</p>
	<p>Mobilität</p>	<p>Im Jahr 2022 wird die Elektromobilität weiter ausgebaut.</p> <p>Das Angebot des Jobtickets soll auf weitere Städte und Länder ausgeweitet werden.</p> <p>Die Reiserichtlinie wird mit dem Fokus auf nachhaltiges Reisen angepasst.</p>
	<p>Energie</p>	<p>Reduzierung des Stromverbrauchs durch den Einsatz von stromverbrauchsoptimierten elektronischen Geräten.</p> <p>Prüfung der möglichen Installation einer Fotovoltaikanlage am Standort Münster.</p> <p>Ausbau der Infrastruktur für Elektromobilität in weiteren zeb-Standorten.</p> <p>Konsequente Modernisierung und Optimierung der bestehenden zeb-Standorte unter Energieverbrauchs- und Nachhaltigkeitsaspekten.</p>

Tabelle 14: Zukunftsziele

9 Zuordnung der Kapitel zu UNGC-Handlungsfeldern

Nr.	UNGC-Prinzip	UNGC-Handlungsfeld	zeb-Thema	zeb-Handlungsfeld
1	Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.	Menschenrechte	Markt	Ethik
2	Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.	Menschenrechte	Markt	Ethik
3	Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.	Arbeitsnormen	Mitarbeitende	Arbeitgeberattraktivität
4	Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten.	Arbeitsnormen	Mitarbeitende	Arbeitgeberattraktivität
5	Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten.	Arbeitsnormen	Markt	Ethik
6	Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.	Arbeitsnormen	Mitarbeitende	Arbeitgeberattraktivität
7	Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.	Umweltschutz	Umwelt	Einkauf
8	Unternehmen sollen Initiativen	Umweltschutz	Umwelt	Mobilität

Nr.	UNGC-Prinzip	UNGC-Handlungsfeld	zeb-Thema	zeb-Handlungsfeld
	ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern.			
9	Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.	Umweltschutz	Umwelt	Energie
10	Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.	Korruptionsprävention	Markt	Ethik

Tabelle 15: CSR-Architektur

10 Kooperationen und Initiativen

Markt



Mitarbeitende



Gesellschaft





Umwelt



11 Kontakt

zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh
Hammer Str. 165
48153 Münster, Germany
Phone +49.251.97128.0
Fax +49.251.97128.101
E-Mail muenster@zeb.de
www.zeb-consulting.com

zeb.CSR Office
Burkhard Hanke
Chief CSR Officer
E-Mail CSR@zeb.de
<https://zeb-consulting.com/de-DE/corporate-social-responsibility>

Münster

Hammer Straße 165,
48153 Münster, DE
zeb-consulting.com

Amsterdam

Barbara Strozilaan 101,
1083 HN Amsterdam, NL
zeb-consulting.nl

Berlin

Friedrichstr. 78,
10117 Berlin, DE
zeb-consulting.com

Frankfurt a. M.

Taunusanlage 19,
60325 Frankfurt a. M., DE
zeb-consulting.com

Hamburg

Kurze Mühren 20,
20095 Hamburg, DE
zeb-consulting.com

Kiew

42-44 Shovkovychna Str.,
1601 Kiev, UA
zeb-consulting.com

Kopenhagen

Arne Jacobsens Allé 7,
2300 Copenhagen, DK
zeb.se

London

107 Cheapside,
EC2V 6DN London, GB
zeb.co.uk

Luxemburg

26-28 Rue Edward Steichen,
2540 Luxembourg, LU
zeb.lu

Mailand

Via Santa Maria Segreta 6,
20123 Milan, IT
zeb-consulting.it

Moskau

Testovskaya St., 10,
123112 Moscow, RU
zeb.com.ru

München

Theresienhöhe 13a,
80339 München, DE
zeb-consulting.com

Oslo

Filipstad Brygge 1,
0252 Oslo, NO
zeb.se

Stockholm

Biblioteksgatan 11,
111 46 Stockholm, SE
zeb.se

Warschau

ul. Krolewska 18,
00-103 Warsaw, PL
zeb.pl

Wien

Praterstraße 31,
1020 Vienna, AT
zeb.at

Zürich

Gutenbergstr. 1,
8002 Zürich, CH
zeb.ch