

TRANSFORMATIONSSTUDIE

Die Kultivierung des Erfolgs

Warum sich die Etablierung einer Erfolgskultur
für Unternehmen rechnet

Zentrale Erkenntnisse

- 1** Wie wichtig die Unternehmenskultur ist, wird neuerdings radikal anders beurteilt. „Wohlfühlkultur“ weicht „Erfolgskultur“.
- 2** Erfolgskultur wirkt unmittelbar auf die drei Säulen: Kundenorientierung, Rentabilität, Veränderungsfähigkeit.
- 3** Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich prägnant und stark in ihrer Kultur.
- 4** Auf dem Weg zur Etablierung einer Erfolgskultur geben 7 Bausteine Orientierung.
- 5** Erfolgskultur ist durch gezielte Maßnahmen entwickelbar.

Gut zu wissen

Nur langsam sickert ins Bewusstsein von Unternehmen, dass die **Kultur die Basis für alles** ist – auch für **gute Zahlen**.

Für unsere Transformationsstudie haben wir in der Finanzdienstleistungsbranche nachgefragt: nach „weichen Faktoren“ wie Offenheit und Vertrauen, aber auch nach Hard Facts wie Vergütung und Rentabilität.

Das Ergebnis: **Erfolgreiche Unternehmen kümmern sich viel mehr um ihre Kultur als weniger erfolgreiche.**

Wahr ist: Nachhaltige Kulturarbeit erfordert hohen Aufwand. Aber der zahlt sich aus: in leistungstärkeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, hoher Kundenzufriedenheit und steigender Rentabilität.

Was Erfolgskultur konkret bedeutet und **was erfolgreiche Banken, Sparkassen und Versicherungen strukturell anders machen** als weniger erfolgreiche, analysiert diese Studie. Zusätzlich geben unsere zahlreichen Praxistipps wertvolle Impulse für erfolgreichen Wandel.

Mit Kultur zum Erfolg



Erfolgreichste 10 % bzw. am wenigsten erfolgreiche Unternehmen der teilnehmenden Unternehmen der Studie;
 Quelle: zeb.Transformationsstudie 21/22, >150 Unternehmen teilnehmend, Skala: von 0 (Kriterium sehr schwach ausgeprägt)
 bis 100 (Kriterium sehr stark ausgeprägt). Rechte Seite: Charakteristik der Kriterien bei sehr starker Ausprägung.



Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit

Veränderungen wirken auf Führungskräfte und Mitarbeitende inspirierend und umsetzbar, weil Prozesse und Steuerungsinstrumente flexibel und damit anpassbar aufgesetzt sind.



Mitarbeiterentwicklung und Teamorientierung

Mitarbeiterentwicklung erfolgt praxisnah und damit möglichst individuell. Im Zusammenspiel der Mitarbeitenden steht Vernetzung im Fokus, sodass Teamgrenzen keine Schranken bilden.



Zielsystematik und Zielzyklus

Ziele sind konsequent auf ganze Teamleistungen ausgerichtet, werden unterjährig durch systematische Teamprozesse immer wieder hinterfragt und können auch angepasst werden, wenn sich das Umfeld ändert.



Offenheit und Vertrauen

Feedback wird in alle Richtungen regelmäßig und systematisch gegeben und ist zentraler Bestandteil einer offenen und vertrauensvollen Zusammenarbeit.



Kundenorientierung

Leistungen werden grundsätzlich vom Kunden aus gedacht, konzipiert und gelebt. Der Kunde ist immer wieder Bestandteil der Überlegungen zur Verbesserung von Prozessen und Leistungen.



Transparenz

Das Wissen der Mitarbeitenden ist das Kapital des Unternehmens und wird durch etablierte Prozesse sowie Instrumente zuverlässig geteilt.



Innovationskraft und Innovationsgeschwindigkeit

Innovationen werden auch prototypisch vorangetrieben sowie auf der Grundlage ausreichender zeitlicher und finanzieller Spielräume geschaffen.



Führungskompetenz und Entscheidungscentralität

Der Weiterentwicklung von Führungskompetenzen wird höchste Aufmerksamkeit gewidmet. Gleichzeitig wird sichergestellt, Entscheidungen am Ort der höchsten fachlichen Kompetenz zu treffen.



Ergebnisorientierung

Ziele werden mit verbindlichen Prozessen bzw. Methodiken unterlegt bzw. konkretisiert, um die Arbeit an den Zielen insgesamt „griffiger“ zu machen – beispielsweise durch die OKR-Methode.

Alles nur Kultur?!

Welche Kultur in einem Unternehmen herrscht, hat maßgeblichen Einfluss – nicht nur auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern auch auf die Zahlen

Noch vor rund 20 Jahren war die Unternehmenskultur in der Wissenschaft eine reine Randnotiz. Man ging davon aus, dass die Unternehmenskultur nur wenig entwickelbar sei. Unternehmen mit starken Unternehmenskulturen wurde ein großes Beharrungsvermögen zugeordnet – eine starke Unternehmenskultur stand für Angst und Widerstand, falls Bekanntes verändert werden könnte.

Jedoch ist der Druck des Wandels massiv gestiegen. Wenn wir die Banken und Versicherungen in den Fortune-Global-500-Unternehmen aus den Jahren 1995 und 2021 vergleichen, zeigt sich ein erschreckendes und gleichzeitig interessantes

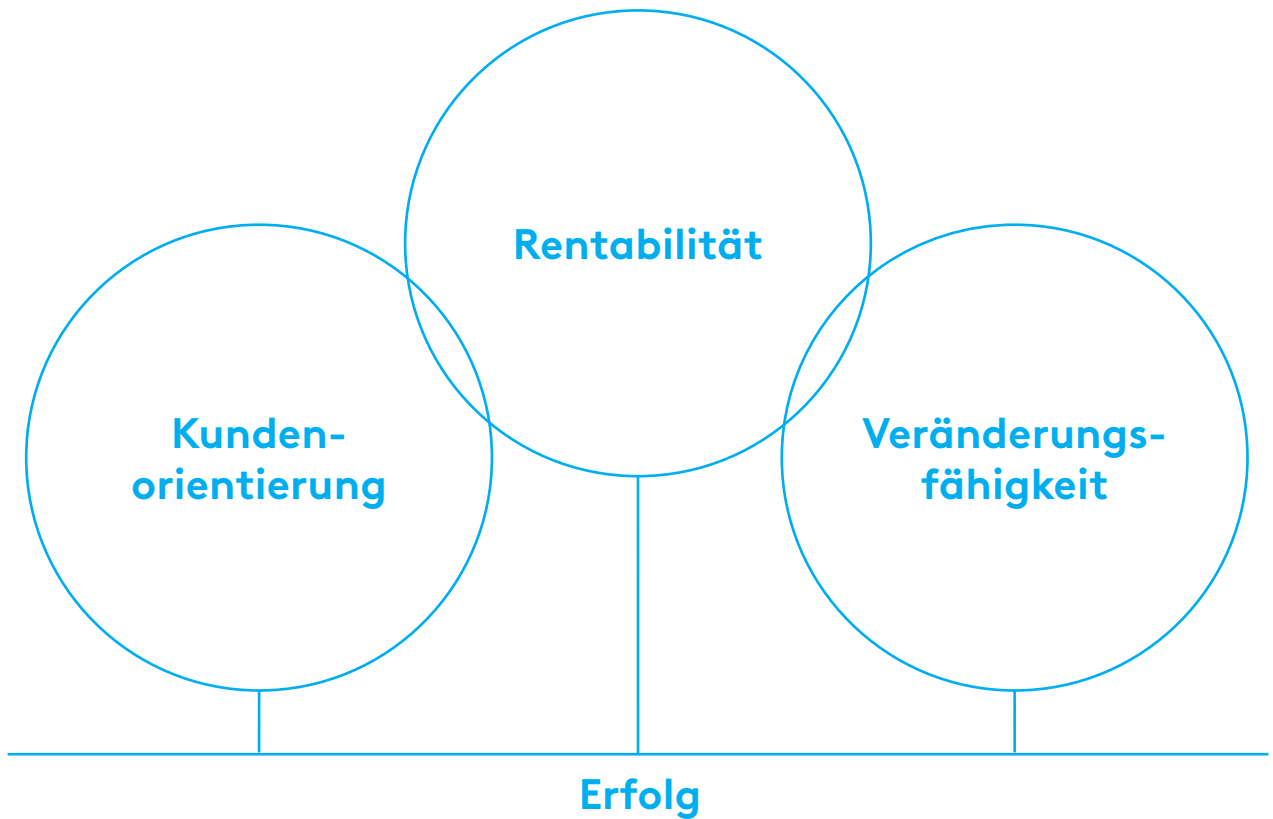
Bild: Von den 105 Banken und Versicherungen aus der Fortune-Global-500-Liste aus dem Jahre 1995 haben bis ins Jahr 2021 nur 29 (der 105 Banken und Versicherungen aus dem Jahr 1995) in der Liste „überlebt“. Gleichzeitig finden sich 92 neue Banken und Versicherungen in der Liste 2021 wieder. Die Institute müssen auf Veränderungen reagieren können wie z. B. die Zunahme an regulatorischen Auflagen und Dokumenten (Anstieg von +600 % seit 2011), die Arbeitsverdichtung (Zunahme von +65 % in administrativen Bereichen) oder Anforderungen an hybrides Arbeiten. Die Unternehmenskultur zu einer Erfolgskultur zu entwickeln, wird damit existenziell.

„Der Erfolg eines Teams zeigt sich nicht in der Perfektion, sondern in der Offenheit, unperfekt zu sein.“

Nico Hahn,
Senior Consultant, zeb



Erfolg in der Zukunft steht auf drei Säulen



Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen steht der Erfolg der Unternehmen in absehbarer Zukunft auf drei Säulen:

#1 Kundenorientierung im Zentrum allen Handelns

#2 Rentabilität als existenzielle Voraussetzung für Kundenorientierung und Veränderungsfähigkeit

#3 Veränderungsfähigkeit zur Erfüllung der Erwartungen volatiler Märkte

Welche Kultur haben erfolgreiche Unternehmen?

Wer erfolgreiche Unternehmen genauer betrachtet und diese mit weniger erfolgreichen Unternehmen vergleicht, entdeckt wesentliche kulturelle Unterschiede

Wenn wir die nach unserer Studie erfolgreichsten Unternehmen mit den weniger erfolgreichen vergleichen, fallen vier Punkte ins Auge.

1. Erfolgreiche Unternehmen sind **veränderungsbereit** – insgesamt 60 % veränderungsbereiter als die weniger erfolgreichen Unternehmen.
2. Noch stärker fällt der Unterschied in der **Teamorientierung** auf. Erfolgreiche Unternehmen haben eine 71 % höhere Teamorientierung als weniger erfolgreiche Unternehmen und setzen damit konsequent auf flexiblere Teamstrukturen.
3. Zusätzlich ist die Kultur erfolgreicher Unternehmen geprägt von **Offenheit und Vertrauen** (+46 % im Vergleich zu weniger erfolgreichen Unternehmen).
4. Deutlich besser sind erfolgreiche Unternehmen auch im Umgang mit **Transparenz** bei Informationen und Entscheidungen (+43 % im Vergleich zu weniger erfolgreichen Unternehmen).

Die gute Nachricht: Es gibt genügend Luft nach oben!

Kultur erfolgreicher Unternehmen im Vergleich zu weniger erfolgreichen Unternehmen



**+71 %
Team-
orientierung**

**„Erfolg entsteht in
Teams und ist mehr
als die Summe von
Einzelleistungen.“**

Dr. Christina Block,
Managerin, zeb



**+60 %
Veränderungs-
bereitschaft**

**+46 %
Offenheit &
Vertrauen**

**+43 %
Transparenz**

Was machen erfolgreiche Unternehmen konkret anders?

Während weniger erfolgreiche Unternehmen den Blick auf ihre Unternehmenskultur vernachlässigen, arbeiten erfolgreiche Unternehmen konsequent daran

Wir haben nun wesentliche Merkmale erkannt, durch die sich die Unternehmenskultur erfolgreicher Unternehmen auszeichnet. Doch was machen diese anders? Wir können insbesondere drei Handlungsfelder konkret benennen:

#1 HR-Strategie abgeleitet aus Unternehmensstrategie

#2 Ständige Optimierung der Führungskompetenzen

#3 Einsatz innovativer Ziel-systematiken und -zyklen

Der Anfang ist oben: Fehlt eine operationalisierte HR-Strategie, wird Erfolg zum „rechnerischen Zufall“

Unternehmen mit einer HR-Strategie sind ...



+74 %
im Transformationsmanagement

+63 %
in strategischer Betreuung der Führungskräfte



+60 %
im Kompetenzmanagement

#1

55 % der erfolgreichen Unternehmen haben eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete HR-Strategie.

Diese HR-Strategie ist nicht nur ausformuliert, sondern in konkreten Reifegradmodellen für die Umsetzung vorbereitet. Eine ausformulierte HR-Strategie hat eine enorme Hebelwirkung auf den Erfolg der Unternehmen. Institute mit einer konkretisierten HR-Strategie erzielen z. B. eine 74 % höhere Leistungsfähigkeit im Transformationsmanagement und 60 % stärkere Leistung im Kompetenzmanagement.

Damit wird deutlich, dass HR „von oben“ mit strategischer Blickrichtung beginnen muss, um den Erfolg eines Unternehmens wirksam zu unterstützen. „Von unten“ anzufangen und HR-Prozesse ohne eine konkretisierte HR-Strategie an der Basis zu verändern, führt hingegen zu vielfach wirkungsarmen Veränderungen ohne wirtschaftlichen Nutzen.

Ein prägnantes Beispiel zeigt sich in folgender Betrachtung: Viele Unternehmen haben die Ausschüttung der variablen Vergütung mit einem gleichermaßen aufwendigen wie auch konfliktträchtigen Prozess hinterlegt. Dies wäre gerechtfertigt, wenn dieser Prozess am Ende leistungsfördernd wirkt. Wir können allerdings sagen, dass nur 7 % der Unternehmen angeben, ein Anreizsystem zu haben, welches Leistung auch wirklich fördert. Hingegen zeigen viele Unternehmen eine hohe Leistung, die die Wirkung des eigenen Anreizsystems niedrig einschätzen. Daraus folgt, dass der Aufwand der mit variablen Vergütungssystemen verbundenen Prozesse bestenfalls in keinem sinnvollen Verhältnis zum Nutzen steht, oftmals sogar völlig ohne messbaren Nutzen betrieben wird.

+50 %
in Führungskompetenz

+46 %
in Ergebnisorientierung

+37 %
in Veränderungsbereitschaft

+27 %
beim systematischen
Umgang mit Zielen

+12 %
Kunden-
orientierung

+12 %
Veränderungs-
fähigkeit

+17 %
Rentabilität

#2

60 % der erfolgreichen Unternehmen arbeiten kontinuierlich an individuellen und an der Praxis orientierten Führungskompetenzen. Die Qualifizierung von Führungskräften rückt damit nah an die Geschäftsbereiche heran und nimmt eher ganze Teams als einzelne Akteure in den Fokus.

Bei einem genaueren Blick ist zu erkennen, dass die so gestaltete praxisnahe Arbeit an Führungskompetenzen viele weitere positive Auswirkungen hat.

Führungskompetenz muss im Zentrum der Aufmerksamkeit des Vorstands stehen, denn ...

+45 %

Mitarbeiter-
entwicklung am
individuellen Bedarf
ausgerichtet

+29 %

Teamorientierung
über Grenzen hin-
weg

**... die Top 10 %
in Führungskom-
petenz sind in allen
erfolgsrelevanten
Kulturmerkmalen
deutlich besser!**

+33 %

Entscheidungs-
findung auf Grund-
lage der besten
Kompetenzen

+23 %

Veränderungs-
bereitschaft und
wiederkehrende
Aufbruchsstimmung

„Der HR-Bereich ist nicht nur eine unterstützende Funktion, sondern ein **strategischer Partner beim Wachstum des Unternehmens.**“

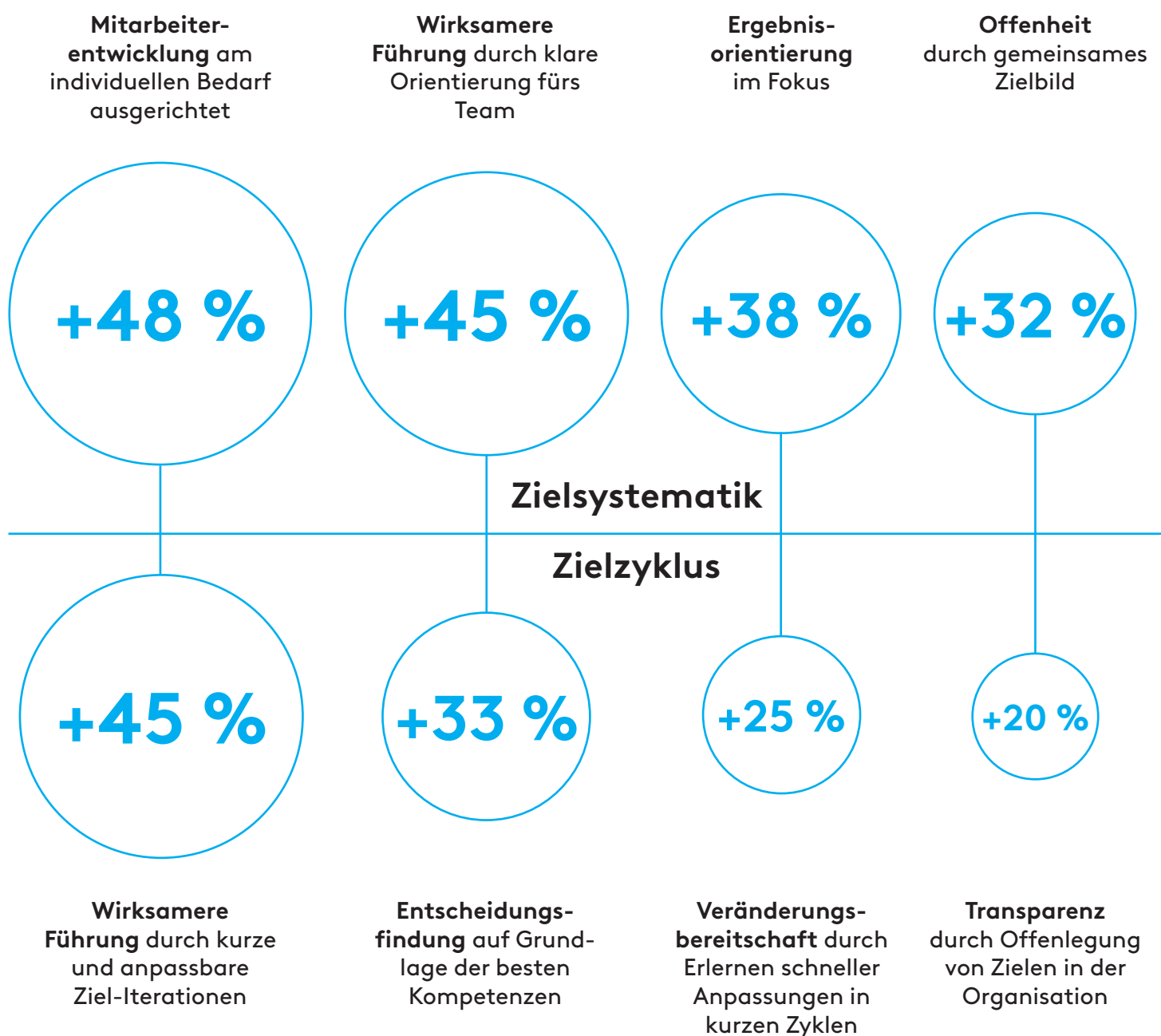
Laura Klempau,
Senior Consultant, zeb



+17 %
Rentabilität

+41 %
Kunden-
orientierung

+11 %
Veränderungs-
fähigkeit



#3

70 % der erfolgreichen Unternehmen haben durchgängig Teamziele, stellen also Teams ganz klar ins Zentrum und arbeiten zunehmend in kurzen Zielzyklen. Diese sorgen dafür, dass Ziele immer wieder überprüft und ggf. angepasst werden können. Das erfolgt immer häufiger durch Systematiken, die an OKR orientiert sind (Objectives & Key Results). Ziele müssen über dahinterliegende Ergebnistypen motivierend und konkret messbar gemacht werden. Auf diese Weise können Führungskräfte und Mitarbeitende griffiger an der Zielerreichung arbeiten und mit den Ergebnistypen in kleineren Schritten auf das Ziel zusteuern.



+31 %
Veränderungs-
fähigkeit

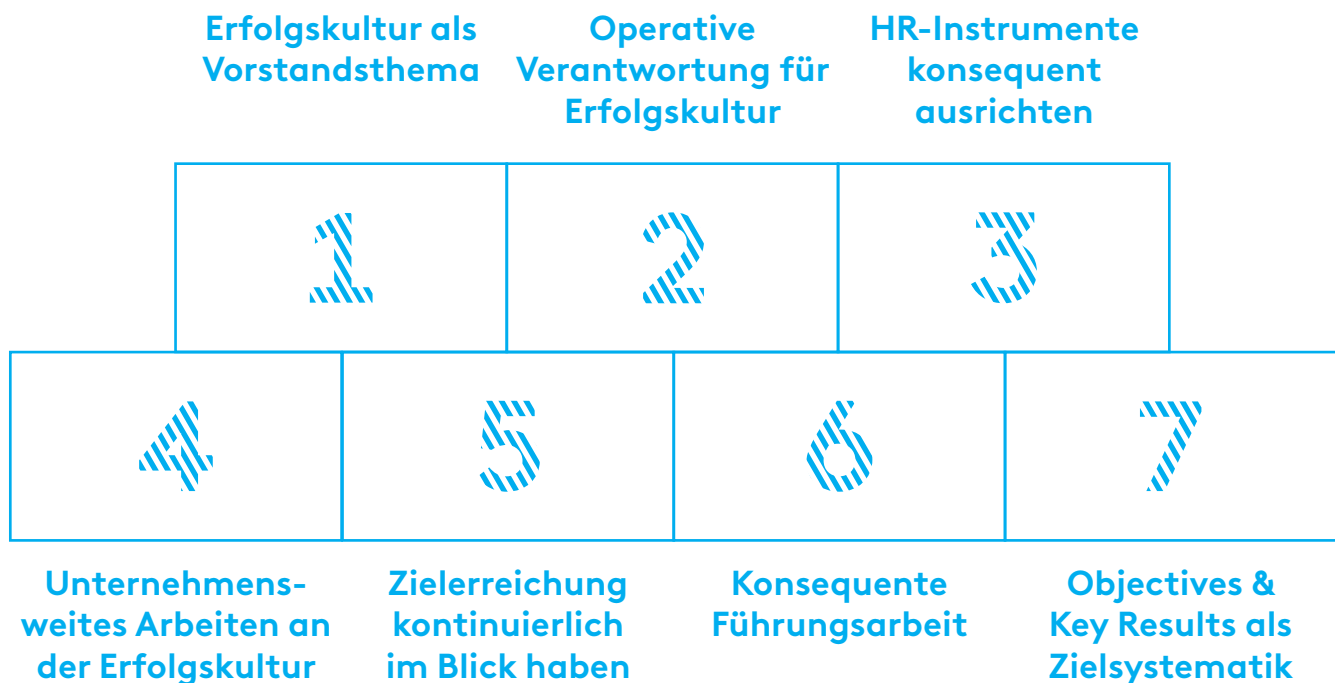
+45 %
Kunden-
orientierung

+21 %
Renta-
bilität

Die 7 Bausteine zur Erfolgskultur

Auf dem Weg zur Etablierung einer Erfolgskultur helfen 7 relevante Bausteine

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Kultur unmittelbaren und wesentlichen Einfluss auf den Erfolg hat. Hierbei sind die einzelnen Kulturkriterien im hohen Maße miteinander vernetzt. Dadurch erscheint es komplex, ein sinnvolles Vorgehen abzuleiten, um eine Erfolgskultur zu entwickeln. Wir haben 7 Bausteine definiert, um den Weg zu einer Erfolgskultur zu skizzieren.





Erfolgskultur als Vorstandsthema

Erfolgreiche Unternehmen vermitteln einen klaren gemeinsamen Willen zur Entwicklung der Kultur. So setzen Vorstände auch in der täglichen Arbeit immer wieder Impulse, beschäftigen sich intensiv mit der Führungskultur als wesentlichem Hebel der Erfolgskultur und leben diese Kultur vor. Dazu zählt auch, dass systematisch und regelmäßig über erzielte Fortschritte in der Kulturentwicklung informiert und weitere Maßnahmen zur Kulturentwicklung initialisiert werden.



Praxistipp

Fokussierung auf wenige Kernelemente der Kultur erleichtert ein gemeinsames Bild des Vorstands.



Operative Verantwortung für Erfolgskultur

HR-Bereichen erfolgreicher Unternehmen wird bewusst die Verantwortung für die operative Kulturarbeit übertragen. Damit ist der Verantwortungsrahmen für die kontinuierliche Kulturarbeit klar abgesteckt und platziert.



Praxistipp

Mindestens in jeder zweiten Vorstandssitzung sollte HR mit einem kulturelevanten Thema vertreten sein.



HR-Instrumente konsequent ausrichten

Erfolgreiche Unternehmen stellen im Rahmen der rechtlichen und regulatorischen Vorgaben den geschäftlichen Nutzen der Fachbereiche klar in den Fokus der Gestaltung von HR-Instrumenten und -Prozessen. Formale Ansprüche seitens der HR-Bereiche werden dagegen konsequent auf ihren wirtschaftlichen Nutzen hin überprüft, sodass HR-Instrumente ohne konkreten wirtschaftlichen Nutzen der Geschäftsbereiche ab- oder umgebaut werden.

Dabei ist zu beachten: Gerade diese eher formalen Ansprüche von HR werden oftmals weitgehend digitalisiert.



Praxistipp

HR-Instrumente und -Prozesse an den Praxisanspruch der Geschäftsbereiche anpassen.

Geringem wirtschaftlichem Nutzen stehen damit in der Regel umfassende Verhandlungen mit der Mitbestimmung gegenüber. Hinzu kommt, dass auch die Anpassungsfähigkeit und damit die Flexibilität dieser digitalisierten HR-Prozesse, die meist das Einverständnis der Mitbestimmung erfordern, erheblich eingeschränkt sind.

Ein Beispiel: Die Digitalisierung von Beurteilungsprozessen kann außerordentlich komplex und aufwendig sein, ohne die Leistungsfähigkeit der Teams wirklich zu fördern. Die Unterstützung der Geschäftsbereiche bei der Einführung und Durchführung regelmäßiger Team-Feedbacks dagegen wirkt unmittelbar auf die Teamleistung, ohne Inflexibilität durch Digitalisierung formaler Prozesse zu fördern.



Unternehmensweites Arbeiten an der Erfolgskultur

Kulturarbeit erfolgreicher Unternehmen findet nicht auf Grundlage eines eher „blumig“ formulierten kulturellen Zielbilds statt. Vielmehr wird das Zielbild der Unternehmenskultur dieser Unternehmen auf griffige Handlungsempfehlungen heruntergebrochen, die für Führungskräfte und Mitarbeitende einheitlich interpretiert werden können.



Praxistipp

Zielkultur praxisrelevant übersetzen, in Wellen verstärken und nicht nur als Prosa einsetzen.

Damit wird die Kultur durch das konkrete Handeln und die Veränderung des Verhaltens der Teams entwickelt.

Wie im physischen Training so gilt auch in der Kulturarbeit: Nur durch sich wiederholende Impulse wird eine nachhaltige Entwicklung erreicht. Daher setzt erfolgreiche Kulturarbeit in der Regel auf interne Multiplikatoren. Diese Multiplikatoren haben die Aufgaben – beispielsweise einmal pro Quartal –, gemeinsam mit den Teams an den kulturellen Handlungsfeldern zu arbeiten, Defizite zu erkennen und bei der Ableitung sowie Umsetzung von Maßnahmen zu unterstützen.



Zielerreichung kontinuierlich im Blick haben

Erfolgreiche Unternehmen messen ihre Kulturentwicklung kontinuierlich, schlank und digital. Hierbei werden die Ergebnisse und die Entwicklungen für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte vollständig transparent gehalten. Der Schwerpunkt verlagert sich immer weiter zu kurzen Befragungen (z. B. über einen Chatbot) und Cockpits zur Ergebnisvisualisierung.

Häufiger und wesentlicher Bestandteil dieses Cockpits ist der ENPS. (Der ENPS ist der beste Faktor, um über nur einen Wert eine positive Erfolgskultur zu erkennen – denn dieser erhebt, ob Mitarbeitende ihren Arbeitgeber an Bekannte, Freunde und Familie weiterempfehlen würden. Es gibt keinen anderen Indikator, der so passgenau zeigt, ob ein Unternehmen eine positive Unternehmenskultur hat.) Die Transformation zur Erfolgskultur kann so immer angepasst und auf wesentliche Bedarfe ausgerichtet werden.



Praxistipp

Chatbots als kreative und kostengünstige Möglichkeit zur schlanken Messung der Erfolgskultur in Betracht ziehen.





Konsequente Führungsarbeit

Erfolgreiche Unternehmen schenken der Entwicklung von Führungskompetenzen höchste Aufmerksamkeit. Hierbei wird die Entwicklung sehr individuell gestaltet und mit einem hohen Praxisbezug versehen. Damit verlieren Führungskräfte trainings aus dem Katalog an Bedeutung. Vielmehr erfolgt die Qualifizierung der Führungskräfte im Geschäftsbereich und auf Grundlage konkreter geschäftlicher Anforderungen, teils unmittelbar in den Teams. Zur Ermittlung des Bedarfs können systematische und engmaschige Upward-Feedbacks etabliert werden oder – analog zur Kulturmessung – eine Messung der Führungsqualität. Damit werden dauerhaft schlechte Führungsleistungen nicht toleriert – und konsequent abgebaut.



Praxistipp

Pragmatische und schlanke Upward-Feedbacks einführen – beispielsweise als Bestandteil regelmäßiger Retrospektiven.



Objectives & Key Results als Zielsystematik

Erfolgreiche Unternehmen reduzieren die Ziele auf das Wesentliche. Diese werden zudem in konkrete Ergebnistypen übersetzt. Das Vorbildkonzept nennt sich OKR. Es dient dazu, Ziele motivierend, konkret messbar und leistungsfördernd festzulegen. Zusätzlich erlaubt die Systematik unterjährige Überprüfungen und ggf. Zielanpassungen. Das Konzept kann auf die spezifischen Belange des Unternehmens angepasst werden. Zudem empfehlen wir, OKR in die Kulturarbeit einzuweben.



Praxistipp

OKR und damit deutlich mehr Teamorientierung – zunächst in Pilotbereichen einführen.

zeb.move Kultur KPI Cockpit

Sich ergänzende Kennzahlen, da die Fluktuation einen Abfluss und der ENPS einen möglichen Zufluss von Mitarbeitenden beschreibt. Beide Kennzahlen sind objektiv messbar.

Employee Net Promoter Score (ENPS)

Fluktuationsrate

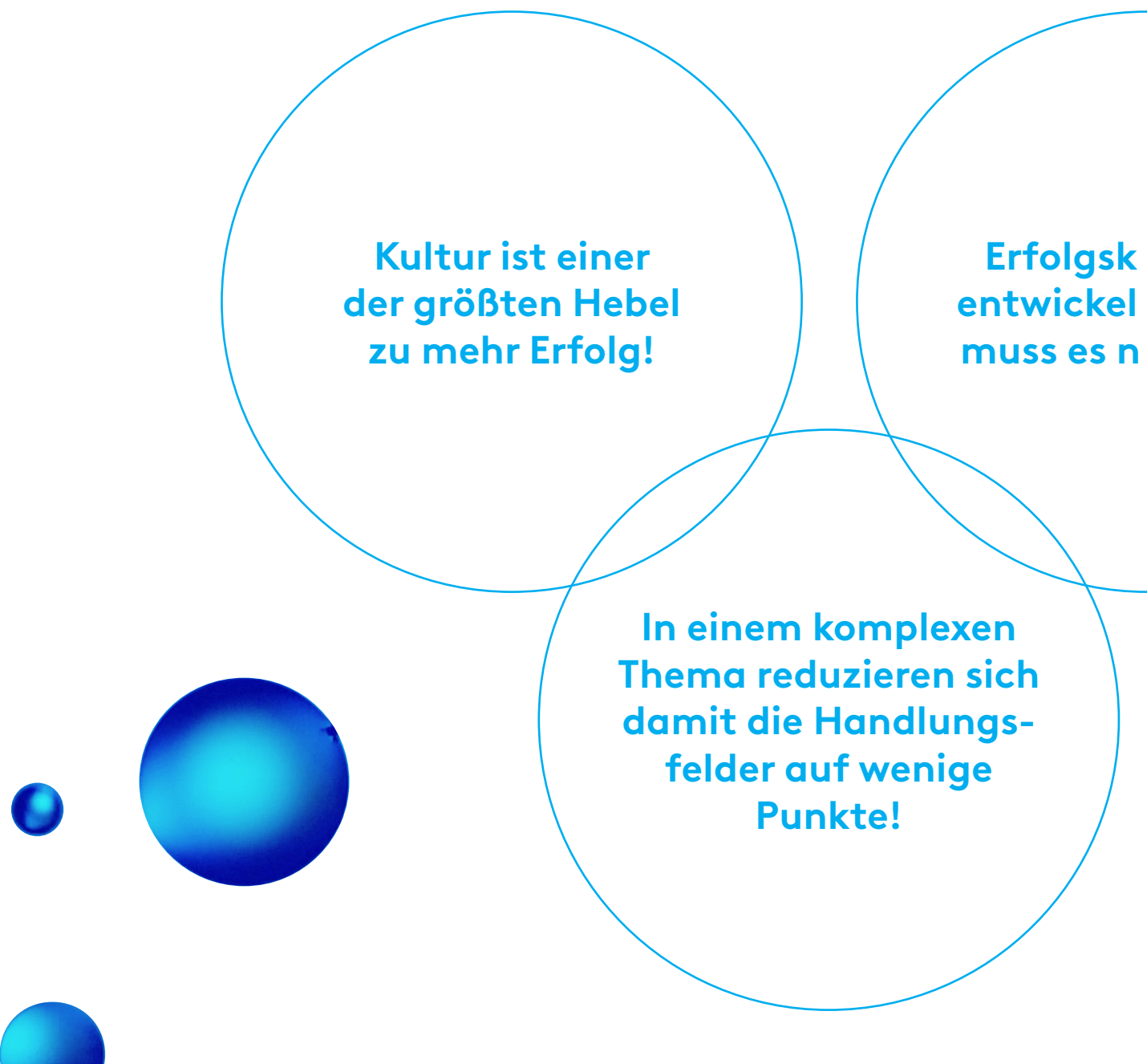
Individueller Unternehmenskulturindex

Führungskulturindex

Sich ergänzende Kennzahlen, da die Führungskultur das gelebte Verhalten der Führungskräfte aufzeigt, welches einen starken Einfluss auf die Unternehmenskultur als Ganzes hat. Beide Kennzahlen sind subjektiv gemessen – mit einer hohen Aussagekraft.

Fazit: Erfolgskultur lohnt sich!

Die vorliegende zeb.Transformationsstudie konkretisiert nicht nur die Bedeutung der Kultur für den Erfolg. Vielmehr wird auch deutlich, welche Hebel ein Unternehmen nutzen kann, um sich schrittweise einer Erfolgskultur anzunähern. Damit liefert die zeb.Transformationsstudie einen wesentlichen Beitrag zur Agenda der kommenden Jahre vieler Unternehmen der Finanzdienstleistung.



**Kultur ist einer
der größten Hebel
zu mehr Erfolg!**

**Erfolgsk
entwickel
muss es n**

**In einem komplexen
Thema reduzieren sich
damit die Handlungs-
felder auf wenige
Punkte!**

„Eine Erfolgskultur zu schaffen, ist in erster Linie professionelles Managementhandwerk.“

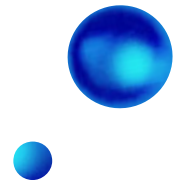
Christian von Schirach,
Senior Manager, zeb



Erfolgskultur ist messbar – man kann sie messen, wenn man will!

Erfolgskultur ist messbar, Handlungsfelder können punktgenau transparent gemacht werden!

Die Pflege der Erfolgskultur kann in Sprints stattfinden, ist aber ein Dauerlauf!



Wir sind Partner der Veränderer

zeb ist eine der führenden, auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierten Strategie-, Management- und IT-Beratungen in Europa

Weitere Insights

Wenn Sie mehr erfahren möchten, schreiben Sie bitte eine E-Mail an publications@zeb.de



Das Büro als Ort der Begegnung: Wie arbeiten wir nach der Pandemie?



Interview mit
Wolfgang Essing
**Die Menschen auf die
Reise mitnehmen**



Taktik schlägt Tempo: Mit kluger Personal- strategie gegen den Fachkräftemangel



Kultur, Sinn und Zweck von Organisationen (Englisch)

Besuchen Sie uns online



zeb-move.com



linkedin.com | zeb.consulting



instagram.com | zeb_consulting_



xing.com | zeb



youtube.com | zebconsulting



zeb.Podcast-Serie „Sound of Finance“



zeb-consulting.com

Kontakt



Christian von Schirach

Senior Manager

cvonschirach@zeb.de

Office Hamburg



Dr. Christina Block

Managerin

christina.block@zeb.de

Office Berlin



Nico Hahn

Senior Consultant

nico.hahn@zeb.de

Office München



Laura Klempau

Senior Consultant

laura.klempau@zeb.de

Office Hamburg

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, vervielfältigt, verbreitet oder übermittelt werden.

© zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh 2025. 2., aktualisierte Auflage. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

Münster

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

Amsterdam

Gustav Mahlerplein 28,
1082 MA Amsterdam, NL
zeb-consulting.nl

Berlin

Friedrichstr. 102,
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

Kyiv

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

London

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

Luxemburg

46A Avenue John F. Kennedy,
1855 Luxemburg, LU
zeb.lu

Mailand

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

München

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

Oslo

Tollbugata 8B,
0152 Oslo, NO
zeb.se

Stockholm

Biblioteksgatan 11,
111 46 Stockholm, SE
zeb.se

Warschau

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

Wien

Praterstraße 31,
1020 Wien, AT
zeb.at

Zürich

Gutenbergstr. 1,
8002 Zürich, CH
zeb.ch