

zeb

# NACH HALTIG KEITS

INFOR  
MATION

2024

partners for change

# Inhaltsverzeichnis

- 03 Editorial
- 04 Nachhaltigkeit bei zeb
- 05 Wachstum mit Verantwortung
- 07 Prozess zur Beurteilung der Wesentlichkeit
- 08 **Environmental**
- 09 Unsere Klimastrategie
- 14 **Case Study** – Berechnung finanziertter Emissionen
- 15 **Social**
- 20 **Interview** – Neue Köpfe, neue Perspektiven
- 25 **Case Study** – Ein klares Zeichen für Diversity
- 26 **Governance**
- 32 Kennzahlen auf einen Blick
- 33 GRI-Standards
- 36 European Sustainability Reporting Standards (ESRS)
- 38 SDGs
- 41 Kontakt



# Editorial



## Liebe Leser:innen,

Nachhaltigkeit ist für uns nicht nur ein Schlagwort, sondern ein integraler Bestandteil unseres unternehmerischen Handelns. Als Beratung mit einem klaren Fokus auf den Finanzdienstleistungssektor unterstützen wir unsere Kunden aktiv bei der Umsetzung ihrer ESG-Strategien. In unseren Projekten erhalten wir tiefe Einblicke in die komplexen Anforderungen der nachhaltigen Transformation – das macht es für uns umso wichtiger, selbst mit gutem Beispiel voranzugehen. Mit diesem Bericht möchten wir offen darlegen, wie wir unsere Verantwortung wahrnehmen, welche Fortschritte wir erzielen und welche Herausforderungen noch vor uns liegen.

Im vergangenen Jahr 2024 haben wir eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Diese erfolgte auf Basis der European Sustainability Reporting Standards (ESRS), um die Anforderungen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) frühzeitig umzusetzen. Die Ergebnisse dieser Analyse bilden die Grundlage für unsere Nachhaltigkeitsstrategie und steuern unsere nächsten Schritte. In diesem Bericht präsentieren wir nicht nur die gewonnenen Erkenntnisse und daraus abgeleitete Maßnahmen, sondern geben auch Einblick in konkrete Projekte, die unsere ESG-Expertise widerspiegeln.

### **Unsere Verantwortung für Mitarbeitende, Gesellschaft und Umwelt**

Als Unternehmen ist uns bewusst, dass zeb nur dann ein glaubwürdiger „Partner der Veränderer“ sein kann, wenn wir aktiv zum nachhaltigen Wandel beitragen. Dafür haben wir intern Strukturen geschaffen, um Nachhaltigkeit in alle Bereiche unseres Handelns zu integrieren.

Mit unserer unternehmensinternen Nachhaltigkeitsstrategie in den Bereichen E, S und G stellen wir drei Punkte in den Fokus: Wir wollen die Treibhausgasemissionen von zeb sukzessive reduzieren, Bildung innerhalb und außerhalb des Unternehmens fördern und die Werte unseres unternehmerischen Verhaltenskodex – allen voran das „partnerschaftliche Miteinander“ – im Geschäftsalltag verankern.

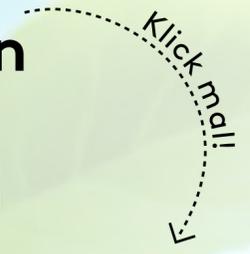
Unser Ziel ist es, nachhaltiges Handeln nicht nur zu beraten, sondern aktiv vorzuleben. Wir freuen uns darauf, Sie auf dieser Reise mitzunehmen – transparent, reflektiert und mit klarem Anspruch an eine kontinuierliche Verbesserung.

Herzlichst  
Ihr **Dr. Markus Thiesmeyer**  
Managing Director, zeb

# Nachhaltigkeit bei zeb

Unsere  
Fokusthemen

# 2024



Wir wollen aktiv Verantwortung wahr-  
und annehmen. Und dieser Verantwortung  
lassen wir Taten folgen.

# ESG

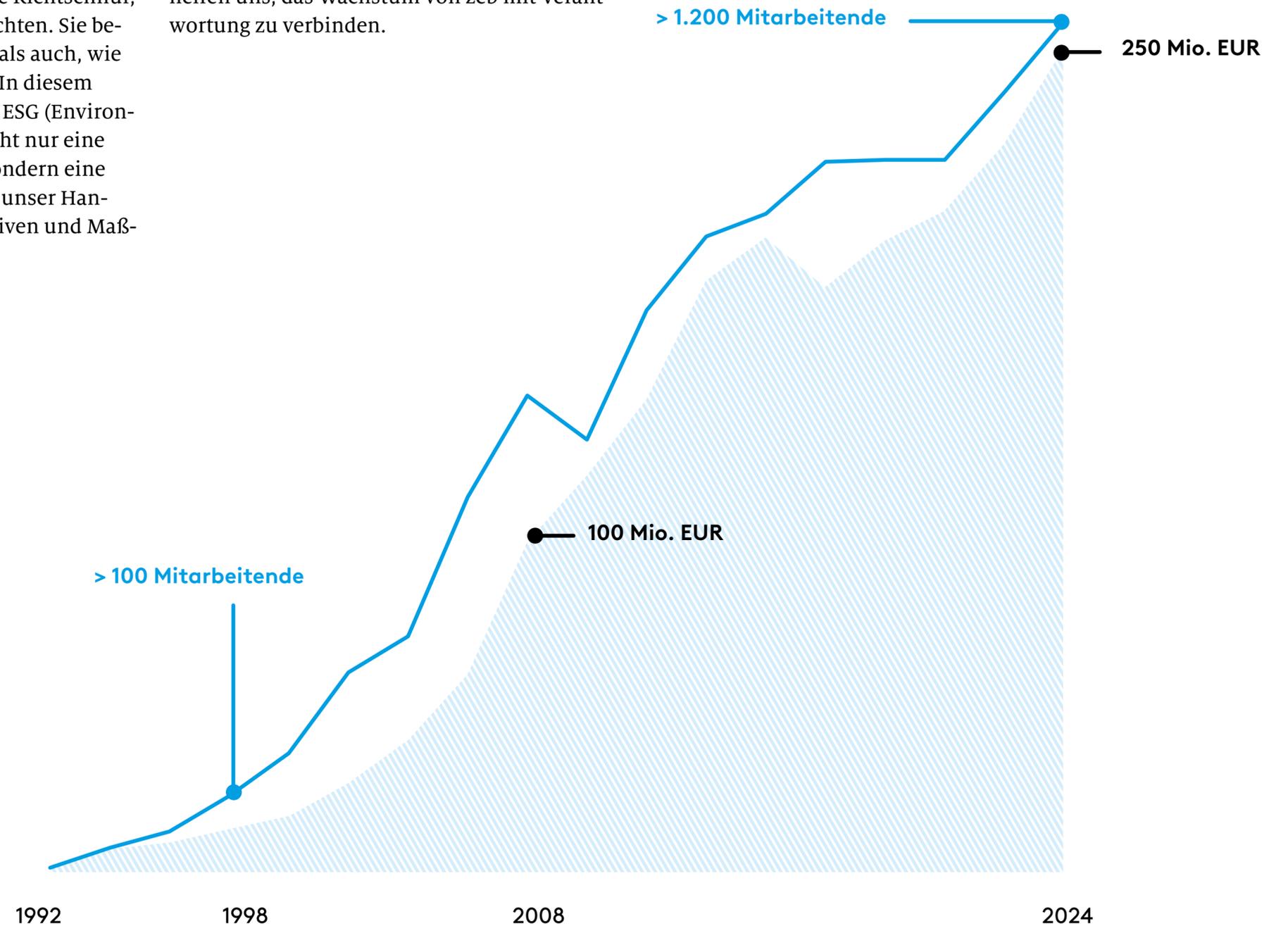


# Wachstum mit Verantwortung

Seit unserer Gründung im Jahr 1992 in Münster haben wir uns von einem lokalen Unternehmen zu einem internationalen Akteur entwickelt. Doch für uns bedeutet Wachstum mehr, als wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen – es ist ein fortlaufender Transformationsprozess. Gerade in Zeiten des Wandels und der digitalen Transformation, insbesondere im Finanz- und Bankdienstleistungssektor, stehen wir für eine nachhaltige Zukunftsorientierung. Mit neuen Technologien, innovativen Ansätzen und nachhaltigen Finanzlösungen gestalten wir aktiv den Wandel unserer Branche – verantwortungsbewusst und wertebasiert.

Unsere Kernwerte **Nähe, Spezialistentum und Zukunftsfähigkeit** sind die Richtschnur, an der wir unser Handeln ausrichten. Sie bestimmen sowohl, wer wir sind, als auch, wie wir unser Wachstum gestalten. In diesem Sinne ist unser Engagement für ESG (Environmental, Social, Governance) nicht nur eine Reaktion auf aktuelle Trends, sondern eine fundamentale Ausrichtung, die unser Handeln prägt. Verschiedene Initiativen und Maß-

nahmen, die aus dieser Haltung hervorgehen, helfen uns, das Wachstum von zeb mit Verantwortung zu verbinden.





# Prozess zur Beurteilung der Wesentlichkeit

In Vorbereitung auf eine mögliche CSRD-Berichtspflicht<sup>1)</sup> ab dem Geschäftsjahr 2025 haben wir bereits im Jahr 2024 eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse auf Basis der European Sustainability Reporting Standards (ESRS)<sup>2)</sup> durchgeführt. Ziel dieser Analyse war es, im Sinne der doppelten Wesentlichkeit aus einer Vielzahl potenzieller Berichtspflichten diejenigen zu identifizieren, die für zeb von wesentlicher Bedeutung sind. Dabei wurden die Auswirkungen von zeb auf die Nachhaltigkeitsaspekte gemäß ESRS sowie die damit verbundenen finanziellen Chancen und Risiken für zeb bewertet.

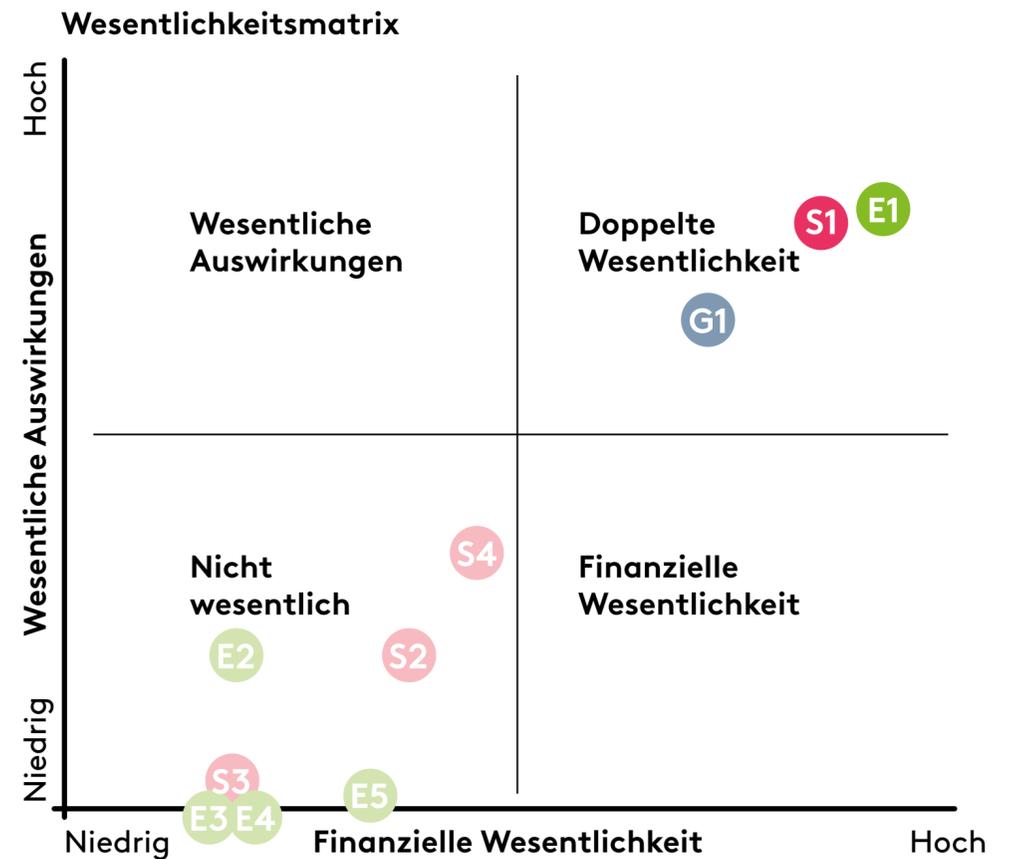
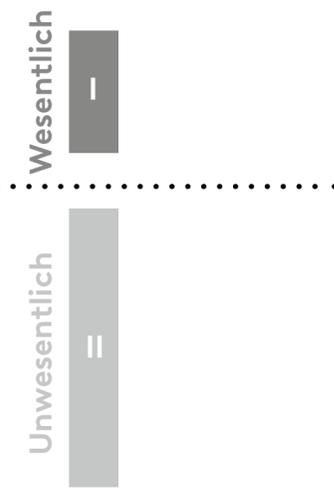
Die Analyse und Bewertung der vorgegebenen Nachhaltigkeitsaspekte erfolgten unter Berücksichtigung sowohl interner als auch externer Stakeholderperspektiven. Intern haben wir unsere Mitarbeitenden aktiv in den Prozess integriert, während als externe Stakeholder insbesondere Kunden aus den Hauptgeschäftsbereichen Regionalbanken, Großbanken und Versicherungen einbezogen wurden.

Für zeb sind drei der zehn themenspezifischen Standards als wesentlich eingestuft worden: E1 – Klimawandel, S1 – Eigene Belegschaft und G1 – Unternehmenspolitik. Das Gesamtergebnis der Wesentlichkeitsanalyse ist in der dargestellten Wesentlichkeitsmatrix zusammengefasst.

## Einwertung der ESRS-Standards (Granularität: „ESRS-Thema“)

- E1 ESRS E1 – Klimawandel
- S1 ESRS S1 – Eigene Belegschaft
- G1 ESRS G1 – Unternehmenspolitik
- E2 ESRS E2 – Umweltverschmutzung
- E3 ESRS E3 – Wasser- und Meeresressourcen
- E4 ESRS E4 – Biologische Vielfalt und Ökosysteme
- E5 ESRS E5 – Kreislaufwirtschaft
- S2 ESRS S2 – Arbeitskräfte i. d. Wertschöpfungskette
- S3 ESRS S3 – Betroffene Gemeinschaften
- S4 ESRS S4 – Verbraucher und Endnutzer

Die Ergebnisse dieser Wesentlichkeitsanalyse dienen als Grundlage für den Umfang und die Inhalte unseres zukünftigen Nachhaltigkeitsberichts nach CSRD.



# Environmental



 Mobilität

 Energie

 Einkauf

Nachhaltigkeit ist ein zentraler Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie. Wir sind uns der Verantwortung gegenüber unserer Umwelt und den zukünftigen Generationen bewusst. Deshalb setzen wir alles daran, unseren ökologischen Fußabdruck kontinuierlich zu minimieren und nachhaltige Veränderungen in unserem Geschäftsalltag zu verankern.

So gehen wir seit Ende 2024 die Entwicklung einer umfassenden Klimastrategie an und konzentrieren uns bei der Umsetzung von Maßnahmen im Wesentlichen auf die Bereiche Mobilität, Energie und Einkauf. Ein wichtiger Schritt auf unserem Weg zu „Net Zero“ bis 2045 ist die verstärkte Nutzung klimafreundlicher Transportmittel: Wir reisen bevorzugt mit der Bahn statt mit dem Flugzeug, nutzen den öffentlichen Nahverkehr und wählen Hotels mit geringem CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. Zudem optimieren wir unseren Wasser-, Strom- und Papierverbrauch und setzen verstärkt auf regionale Beschaffung sowie erneuerbare Energien in unseren Büros und der IT.

Wir wissen, dass zeb nur dann nachhaltig wirtschaften kann, wenn alle Mitarbeitenden von unseren Zielen überzeugt sind. Daher fördern wir das Bewusstsein für umweltfreundliches Handeln, beispielsweise durch E-Learning-Programme. Eine transparente Kommunikation über unsere ökologischen Maßnahmen ist für uns essenziell – denn nur gemeinsam können wir langfristige Veränderungen bewirken.

„Auch wenn die **Berichtspflicht nach CSRD** erst mit **Verspätung** kommen wird, **bereiten wir uns bei zeb weiterhin darauf vor. Neben der Entwicklung einer umfassenden Klimastrategie setzen wir kontinuierlich Maßnahmen zur Reduktion unserer CO<sub>2</sub>-Emissionen um.**“

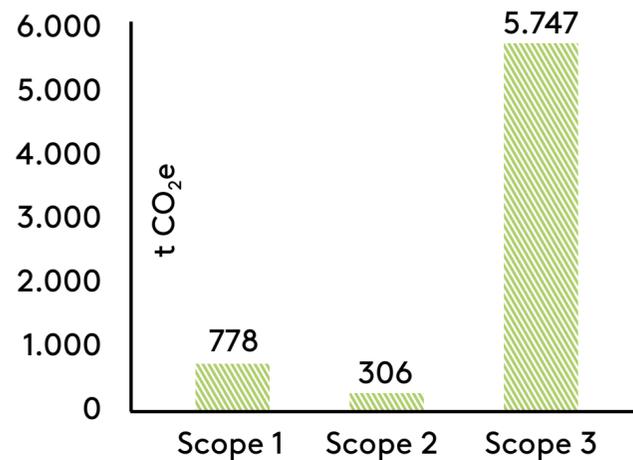
Dr. Elke Nottenkämper  
Chief Sustainability Officer (CSO), zeb



## Unsere Klimastrategie

### Vier Kernelemente für eine zeitgemäße Klimastrategie bei zeb

#### Übersicht THG-Emissionen von zeb



#### Carbon Footprint

Gemeinsam mit ClimatePartner haben wir im ersten Schritt eine detaillierte Klimabilanz über alle drei Scopes erstellt. Hierbei wurde der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des gesamten Unternehmens, also der Corporate Carbon Footprint (CCF), berechnet. Die Kalkulation basiert auf den führenden Standards des Greenhouse Gas Protocol und den internationalen Normen der ISO. Sie beinhaltet alle Emissionen 2024 aus Scope 1 und 2 sowie die meisten Emissionen aus Scope 3.

#### Reduktionsziel

Neben der Höhe der CO<sub>2</sub>-Emissionen zeigt uns unser CCF auch, wo Emissionen hauptsächlich entstehen und in welchem Bereich sie vermieden werden können. zeb leitet aktuell Reduktionsziele auf Basis der Science Based Targets initiative (SBTi) ab, um einen wissenschaftlich fundierten Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Die Reduktionsziele sind die Grundlage für weitere CO<sub>2</sub>-Reduktionsmaßnahmen über alle drei Scopes hinweg. Als Unternehmensberatung stehen wir vor der Herausforderung, unsere Reduktionsziele im Einklang mit unserem Geschäftsmodell zu formulieren. Denn ein wesentlicher Teil unseres CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks ist auf Reisetätigkeiten zurückzuführen. Unser langfristiges Ziel ist daher, unserer Reiseaktivitäten gezielt zu hinterfragen und den CO<sub>2</sub>-Ausstoß durch umweltfreundlichere Alternativen, z. B. Bahnfahrten statt Flügen, zu reduzieren. Gleichzeitig muss uns aber bewusst sein, dass persönliche Kontakte, die essenziell für den Erfolg unseres Geschäftsmodells sind, nur durch Reisen zu unseren Kunden hergestellt bzw. aufrechterhalten werden können und somit langfristig nicht vollständig vermeidbar sind.

#### Klimaschutzprojekte

zeb finanziert Klimaschutzprojekte, die Emissionen reduzieren oder aus der Atmosphäre entfernen.

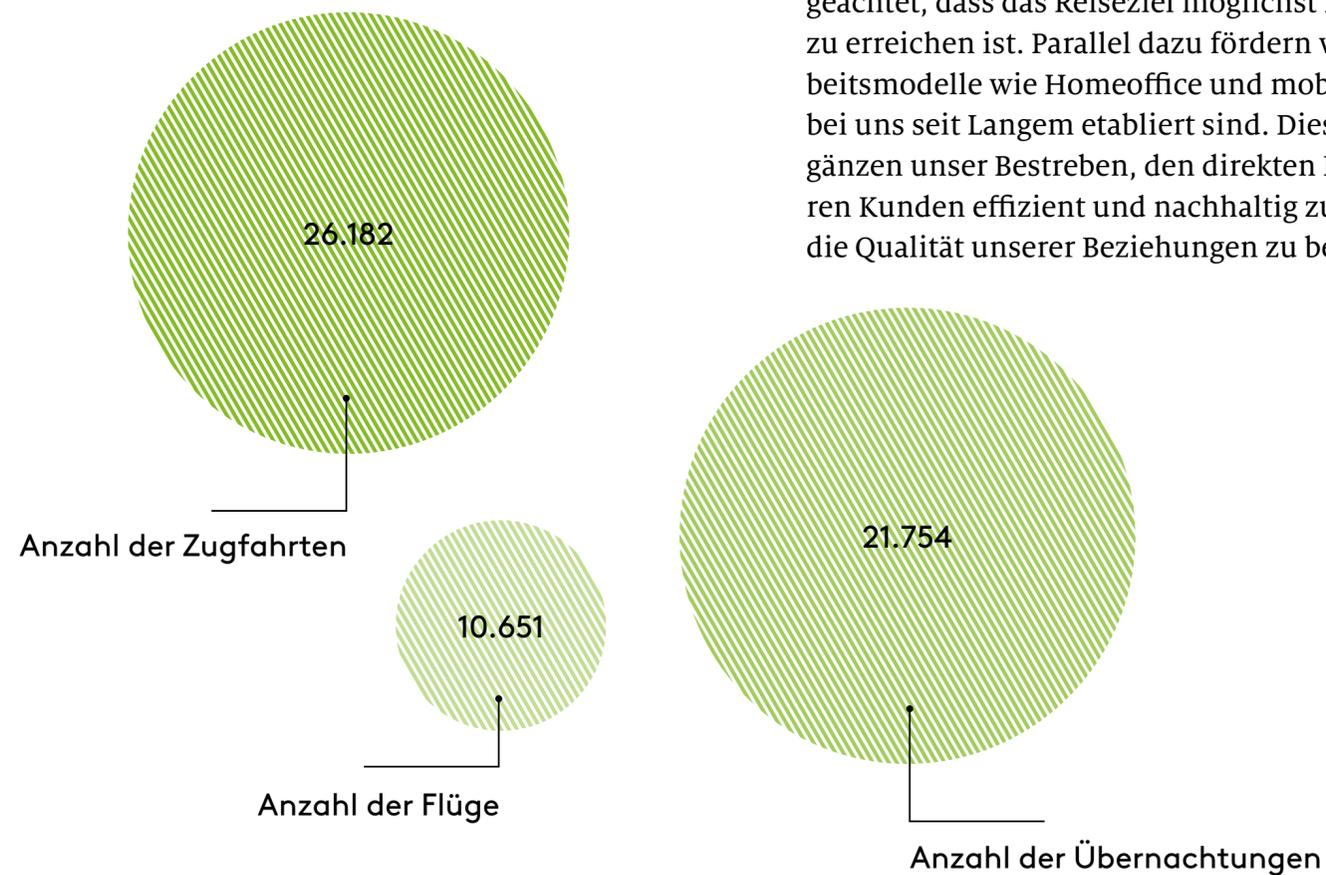


## Environmental

### Mobilität

Die Mobilität spielt eine zentrale Rolle in der Klimabilanz von zeb, da ein Großteil der CO<sub>2</sub>-Emissionen durch Dienstreisen entsteht. Deshalb setzen wir auf nachhaltige Lösungen, um Emissionen zu reduzieren und unseren Beitrag zum Schutz der Umwelt kontinuierlich zu verbessern.

#### Geschäftsreisen 2024



#### Reiserichtlinien in Balance

Auf dem Weg zu „Net Zero“ bis 2045 passen wir unsere internen Reiserichtlinien stetig an. Dies stellt uns bedingt durch unser Geschäftsmodell kontinuierlich vor Herausforderungen. Flugreisen werden sorgfältig auf ihre Notwendigkeit geprüft und, wenn möglich, durch umweltfreundlichere Alternativen wie Videokonferenzen oder Bahnreisen ersetzt. Grundsätzlich wird darauf geachtet, dass das Reiseziel möglichst klimafreundlich zu erreichen ist. Parallel dazu fördern wir flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice und mobiles Arbeiten, die bei uns seit Langem etabliert sind. Diese Strategien ergänzen unser Bestreben, den direkten Kontakt zu unseren Kunden effizient und nachhaltig zu gestalten, ohne die Qualität unserer Beziehungen zu beeinträchtigen.

#### JobRad-Leasing

zeb bietet seinen Mitarbeitenden in Deutschland seit Jahren das JobRad-Leasing an und fördert damit eine gesunde und nachhaltige Mobilität. Radfahren stärkt die Fitness, reduziert Stress und leistet einen Beitrag zum Klimaschutz. Zudem genießen die Mitarbeitenden mehr Flexibilität im Alltag, da das JobRad sowohl für den Arbeitsweg als auch privat genutzt werden kann.



#### Elektromobilität

zeb setzt nicht nur auf Fahrzeuge mit geringem Fahrzeugalter und neuester Technologie zur Senkung von Kraftstoffverbrauch und CO<sub>2</sub>-Ausstoß, sondern fördert auch gezielt die Elektromobilität im Unternehmen. Wir nutzen am Standort Münster für interne Dienstfahrten zwei reine Elektrofahrzeuge und haben unsere Dienstwagenflotte um eine breite Palette an Elektroautos erweitert. So lag die Neubestellungsquote von E-Fahrzeugen Ende 2024 bei 69 %. Zum Laden der E-Fahrzeuge haben wir für unsere Mitarbeitenden im Jahr 2024 die Anzahl der Wallboxen von 12 auf 17 erhöht.



## Environmental

### Energie

zeb gestaltet die Energieversorgung der verschiedenen Standorte zukunftsfähig und ressourcenschonend, indem nachhaltige Lösungen konsequent vorangetrieben werden. Dabei setzen wir auf innovative Ansätze, um unseren ökologischen Fußabdruck weiter zu reduzieren.

#### Energetische Zertifizierung der zeb-Standorte

Die von zeb gemieteten Bürogebäude haben zum Teil Zertifizierungen oder Labels. Diese klassifizieren die Gebäude nach umweltfreundlichen, ressourcenschonenden und nachhaltigen Standards.

zeb engagiert sich aktiv für die nachhaltige Modernisierung der genutzten Büroflächen und unterstützt die Eigentümer:innen unserer Offices bei der Umsetzung neuer Maßnahmen. Im Jahr 2024 wurde das gesamte Hamburger Office umfassend renoviert, während am Hauptstandort in Münster einzelne Etagen modernisiert wurden, um ein optimales Raumklima für unsere Mitarbeitenden zu schaffen. Zudem erfolgte in Berlin der Umzug an einen neuen, zeitgemäßen Standort.

#### Versorgung mit Ökostrom

zeb legt sehr großen Wert auf den Bezug von Ökostrom für die Standorte. Seit 2016 werden alle deutschen Offices mit Ökostrom aus erneuerbaren Energien versorgt. Das heißt, das Beliefern mit Strom erfolgt CO<sub>2</sub>-neutral.

Auch unsere internationalen zeb-Standorte in Luxemburg, Mailand, Wien, Zürich, Stockholm und Amsterdam werden schon seit Jahren mit zertifiziertem Ökostrom versorgt.



#### Zukunft durch regenerative Energien

zeb bezieht zertifizierten Ökostrom, der mit dem Label „Ökostrom Pro Klima“ ausgezeichnet ist. Dieser Ökostrom unterstützt Energiewendeprojekte und den Bau neuer ökologischer Stromanlagen in der Region Münster. Der zertifizierte Ökostrom wird zu 100 % aus Sonnen-, Wind- und Wasserenergie gewonnen.



## Environmental



### Einkauf

**Der Einkauf von Waren und Dienstleistungen spielt für zeb eine zentrale Rolle, um nachhaltiges, soziales sowie umwelt- und klimafreundliches Handeln aktiv zu fördern.**

#### Verpflichtung im Einkauf

Wir haben uns verpflichtet, soweit sinnvoll und möglich, Lieferanten zu unterstützen, die ihre Produkte und Dienstleistungen aus lokaler, fairer und nachhaltiger Produktion anbieten. ([Code of Conduct](#))

Wir reduzieren unseren Wasser-, Strom- und Papierverbrauch, beziehen möglichst viele Waren und Dienstleistungen aus der Region und versorgen unsere Büros mit erneuerbarer Energie. Wir stellen auch Trinkwasserspender in jedem Office zur Verfügung. Damit können bereitgestellte Glasflaschen befüllt werden, was unnötigen Abfall und Logistikaufwand vermeidet.



#### Umweltfreundliche Verbrauchsmaterialien und Artikel

An allen deutschen zeb-Standorten setzen wir auf ökologisch und nachhaltig produzierte Artikel. Insgesamt 60 % der intern benötigten Produkte in unserem Shop verfügen über ein Nachhaltigkeitszertifikat und werden aus umweltfreundlichen sowie recycelten Materialien hergestellt. Diese Artikel sind unter anderem durch Siegel wie das EU-Bio-Siegel, Fairtrade und ISO 14001 gekennzeichnet.

Unser gesamtes Einkaufssortiment wird jährlich einer gründlichen Prüfung unterzogen. Der Fokus liegt dabei auf biologischen, nachhaltigen und recycelten Produkten. Artikel, die außerhalb unseres Kernsortiments liegen, können auf Anfrage und nach eingehender Prüfung durch den internen Einkauf bestellt werden.

#### Kreativität trifft Nachhaltigkeit

Es sind die kleinen Dinge, die einen langfristigen Wandel bewirken. Mit Projekten wie [„Kreativität trifft Nachhaltigkeit“](#) zeigt zeb, wie man Abfälle nicht nur mindern kann, sondern auch neue Lösungen schafft. Mitarbeitende haben es sich zur Aufgabe gemacht, aus alten Materialien neue Produkte entstehen zu lassen.

#### Zusammenarbeit mit lokalen und nachhaltig agierenden Dienstleistern

Seit Ende 2022 veranstalten wir unsere größten internen Firmenevents in Locations, die vollständig mit grünem Strom betrieben werden, und greifen bei Catering und Organisation auf regionale sowie lokale Anbieter zurück.

Des Weiteren arbeiten wir überwiegend mit einer Druckerei zusammen, die eigenständig hohe Klimastandards verfolgt. Thiekötter Druck hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Maßnahmen ergriffen, um den eigenen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck möglichst gering zu halten. Diese engagierten Anstrengungen wurden mit der Auszeichnung „Ökoprotit“ der Stadt Münster in den Jahren 2014, 2017 und 2023 honoriert. Seit 2024 ist das Umweltmanagement von Thiekötter Druck zudem nach der ISO 14001 zertifiziert, was die kontinuierliche Verbesserung der Umweltbilanz bestätigt.



#### Kompensation im Druck

Wir leisten seit 2024 für jedes gedruckte Exemplar einer Studie oder eines Whitepapers einen finanziellen Klimabeitrag in Zusammenarbeit mit unserer Druckerei Thiekötter. Dieser Beitrag fließt in verschiedene Kompensationsprojekte.



# Berechnung finanziierter Emissionen CASE STUDY

Die Sparkasse Essen und neun weitere Institute haben mit Unterstützung von zeb ihre Treibhausgasemissionen aus dem Kredit- und Anlagengeschäft berechnet. Sie konnten ihre finanzierten Emissionen so transparent wie nie zuvor machen – und das Datenbewusstsein deutlich steigern.

## Challenge

Die Sparkasse Essen und neun weitere Institute wollten wissen, wie hoch die Treibhausgasemissionen waren, die sie 2024 durch ihre Kreditvergabe und ihr Anlagengeschäft finanziert hatten. Bisher hatten die Institute nur die direkten Emissionen ihrer eigenen Geschäftstätigkeit betrachtet, nicht aber die weitaus höheren indirekten Emissionen ihrer Kunden und Kapitalanlagen. Auslöser waren Berichtspflichten und Anforderungen aus dem Risikomanagement sowie die Erkenntnis, dass die Messung der finanzierten Emissionen die Grundlage für „Net Zero“ bildet. Doch es ging auch um eine strategische Weichenstellung: Viele Institute verstehen sich als Transformationspartner ihrer Kunden und wollen sich aktiv im Bereich Nachhaltigkeit positionieren. Während die Sparkassen im Umgang mit ökonomischen Kennzahlen vertraut sind, stellten Emissionen als physikalische, naturwissenschaftlich begründete Größen für alle Häuser eine völlig neue Herausforderung dar.

**Transparenz über die finanzierten Emissionen ist für zehn große Sparkassen die Basis für Berichterstattung, Dekarbonisierungsschritte und mögliche Maßnahmen.**

Dr. Bernd Liesenkötter  
Partner, zeb

## Solution

Für die Berechnung der finanzierten Emissionen stellte zeb den Sparkassen einen Katalog mit den Kennzahlen zur Verfügung und half ihnen, diese aus ihren umfangreichen Datenhaushalten zusammenzutragen. Da die Sparkassen ihre Daten teils sehr unterschiedlich verwalten, wählte zeb ein iteratives Vorgehen: Die Institute berichteten, welche der vorgeschlagenen Daten zu Kunden und Kapitalanlagen sie liefern konnten – und welche nicht. Während einige Institute bereits über sehr detaillierte Zahlen zu finanzierten Immobilien oder verwalteten Fonds verfügten, lagen bei anderen diese Informationen noch nicht in der erforderlichen Tiefe vor. So konnten die Sparkassen voneinander lernen und die gewonnenen Erkenntnisse ins eigene Haus tragen. Nach zwei Durchläufen hatte jede Sparkasse einen tiefen Einblick in die Verfügbarkeit und Qualität ihrer Daten. Mit zeb entwickelten die Institute eine Auswertung, die sowohl auf individuelle Anforderungen einging als auch die Vergleichbarkeit der Emissionsberechnungen sicherstellte. Die Arbeit „zu zehnt“ war anspruchsvoll, führte aber zu einem Quantensprung im Datenbewusstsein und in der Datenqualität.

## Impact

Die Sparkassen verfügen nun über eine bisher nicht gekannte Transparenz zu ihren finanzierten Emissionen. Alle Institute haben einen detaillierten Überblick über die Treibhausgase, die sie durch Kreditvergabe und Anlagengeschäft verursachen. Mit diesen Erkenntnissen können sie die nächsten wichtigen Ziele verfolgen: Zielpfade hin zu Netto-Null-Emissionen und konkrete Maßnahmen zur Reduzierung ihres Treibhausgasfußabdrucks – auch, um ihre Kunden bei deren Transformation besser unterstützen zu können. Die Institute haben die Bedeutung von Daten und Datenpflege verinnerlicht: Je mehr Daten sie von ihren Kunden und aus dem Anlagengeschäft beziehen können, desto präziser wird die Berechnung der finanzierten Emissionen – was auch neue Formen der Zusammenarbeit erfordert. Die Institute erfüllen nun ihre regulatorischen Pflichten und können sich strategisch als Transformationspartner hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft positionieren.

# Social



Bildung



Diversität



Wohlbefinden

Im Bereich „Social“ liegt unser Fokus auf der kontinuierlichen Entwicklung unserer Mitarbeitenden sowie auf der Förderung von Diversität und Wohlbefinden. Als Dienstleistungsunternehmen stehen die Menschen bei uns im Mittelpunkt. Beratung ist ein „People Business“ – sowohl im engeren als auch im weiteren Sinne.

Wir schätzen die Vielfalt, das Fachwissen und das Engagement unserer Kolleg:innen, weshalb wir sie intensiv bei der Entfaltung ihres Potenzials unterstützen. Dazu gehören sowohl interne Bildungsmaßnahmen als auch die Förderung von externen Bildungsinitiativen, die es unseren Mitarbeitenden ermöglichen, gesellschaftlichen Impact zu erzeugen. Durch ein inspirierendes und inklusives Arbeitsumfeld schaffen wir Raum für Zusammenarbeit und fördern das individuelle Wohlbefinden.

„Als Unternehmen **stärken** wir unsere Mitarbeitenden durch eine **Vielzahl von Initiativen**, unter anderem in den Bereichen **Gesundheit, Weiterbildung und Familie**. Darüber hinaus haben wir im Beratungsbereich die **klassische Führungskraft zugunsten persönlicher Mentor:innen** abgeschafft.“

**Birgit Mentzen**  
Head of Human Resources, zeb



## Social



### Bildung (intern)

**Der Erfolg unserer Dienstleistungen beruht vollständig auf dem Wissen, der Innovationskraft, dem Engagement und der Zusammenarbeit unserer Teams. Aus diesem Grund hat Weiterbildung sowohl für zeb als Arbeitgeber als auch für unsere Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert.**

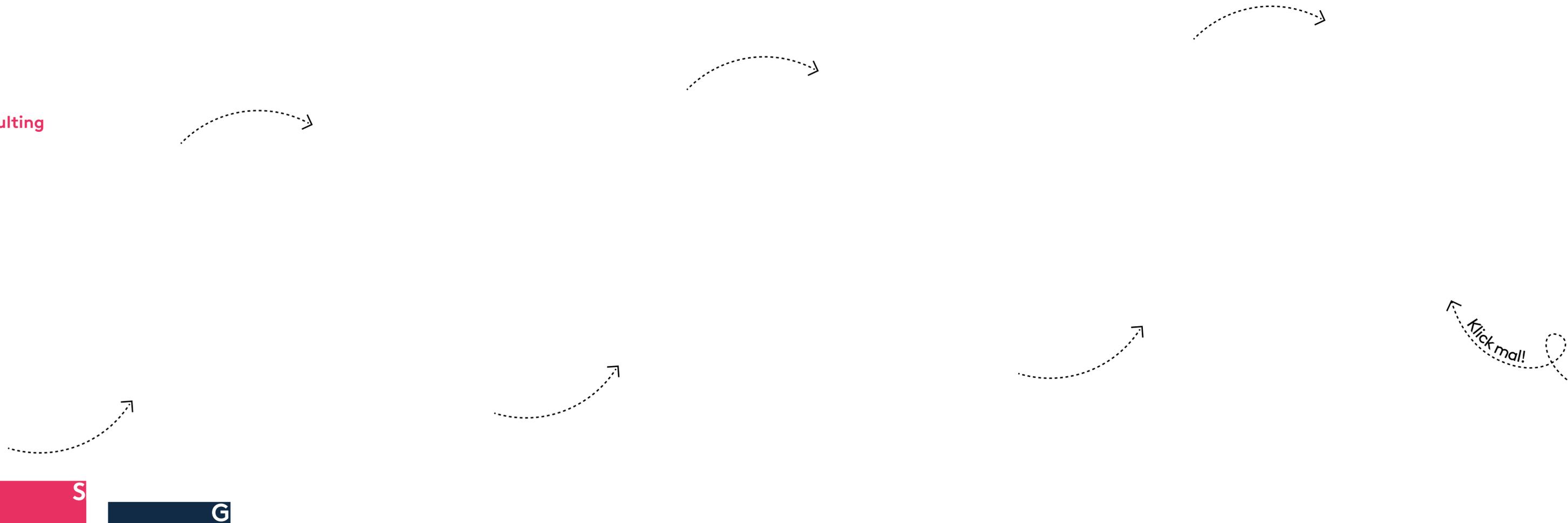
#### Regelmäßige Beurteilung

Eine Feedbackkultur und die Transparenz über die persönlich erbrachte Leistung sind wichtig, um sich weiterentwickeln zu können. Daher erhalten alle Mitarbeitenden laufend Feedback zu ihren Leistungen, das zum Jahresende in einer Gesamteinschätzung verdichtet wird. Dabei sind Neutralität und Objektivität die zugrunde liegenden Prinzipien des Evaluationsverfahrens: In Peergroup-Beurteilungskonferenzen werden Performance, Entwicklung und Beförderungen besprochen und festgelegt.

#### Beförderung

Beförderungen bei zeb erfolgen auf Grundlage klar definierter Beförderungskriterien und der Entscheidungen eines neutralen Evaluationskomitees. Dabei gilt der Grundsatz, dass diejenigen, die aufgrund ihrer Evaluation die Kriterien für die nächste Karrierestufe erfüllen, auch in diese Stufe befördert werden. Dieses objektive System gewährleistet eine faire Bewertung und Anerkennung von Leistungen.

Karrierewege im Consulting



## Social



### Bildung (intern)

#### Stay and Grow

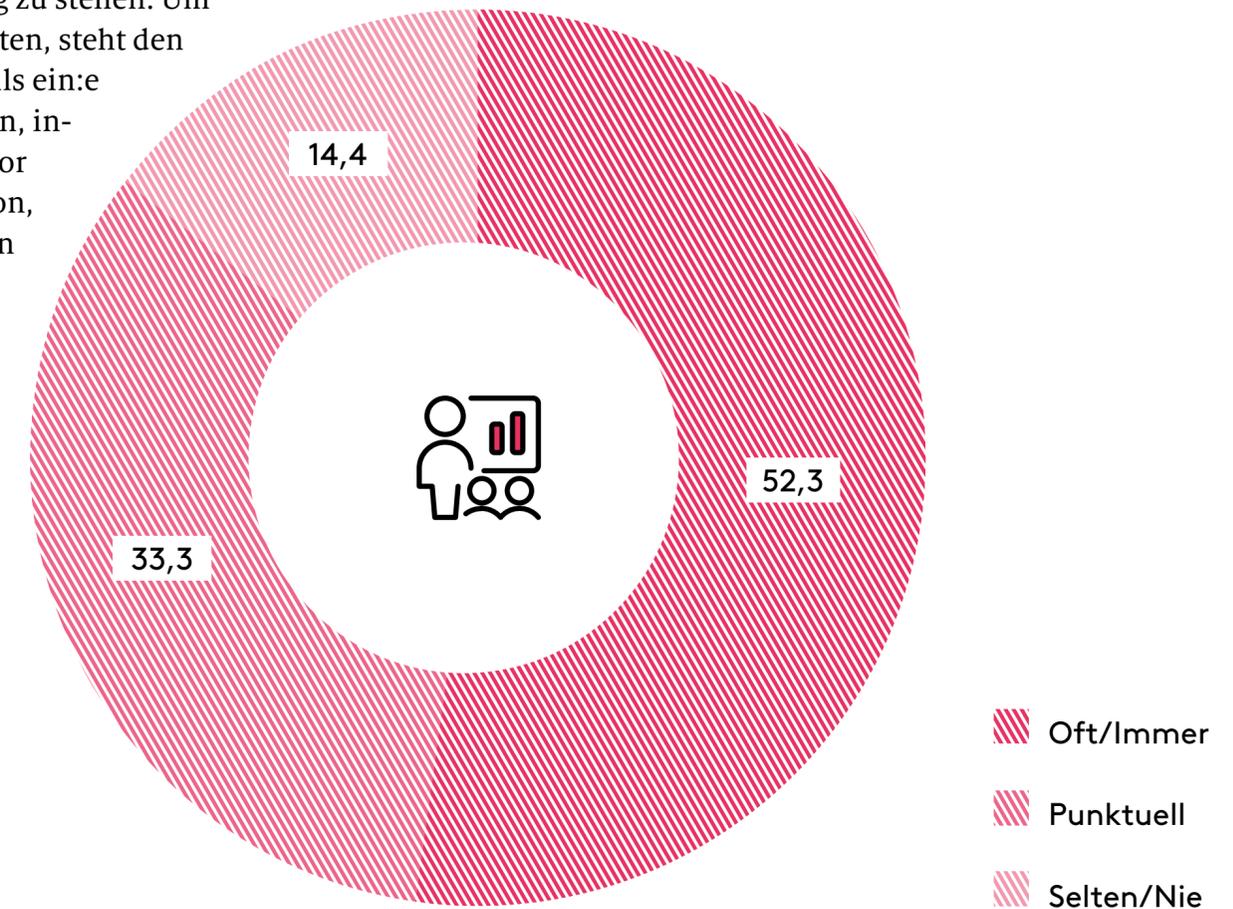
Unsere Art der Personalentwicklung „Stay and Grow“ ist eine Haltung, die uns von vielen Wettbewerbern unterscheidet. Wir bieten unseren Mitarbeitenden eine langfristige Perspektive mit flexibler Anpassung des Entwicklungspfads. Zahlreiche Schulungs- und Trainingsangebote unterstützen die Lern- und Karriereambitionen der zeb-Mitarbeitenden. Über eine digitale Lernplattform können wir vielfältige Inhalte zur Verfügung stellen. Dieses Angebot mit über 20.000 E-Learning-Einheiten bedient sämtliche Bedarfe „in time“ sowie „on demand“ und sichert einen barrierefreien Zugang zu Schulungen für alle.



#### Verbesserung in der Weiterbildung

In unseren regelmäßigen Mitarbeiterumfragen zeigt sich, dass über 85 % der Mitarbeitenden häufig oder punktuell an ihren täglichen Aufgaben wachsen. Dies bestätigt, dass es zeb gelingt, kontinuierlich interessante Aufgaben und neue Herausforderungen für das persönliche Wachstum zur Verfügung zu stellen. Um die Weiterentwicklung zu gewährleisten, steht den Mitarbeitenden in der Beratung jeweils ein:e Mentor:in zur Seite. Der:Die Mentor:in, intern als Career Development Counselor (CDC) bezeichnet, ist Vertrauensperson, Bindungsanker und Karriereberater:in auf Zeit für seine:ihre Mentees und berät oder coacht zu den verschiedenen Herausforderungen auf dem Karrierepfad.

Wie oft trugen die Aufgaben zu deiner Weiterentwicklung bei?  
in %



## Social



### Bildung (extern)

**Der Fokus des gesellschaftlichen Engagements von zeb liegt auf den Themen Jugend und Bildung.**

#### Förderung von Forschung und Lehre

zeb ist das einzige europäische Beratungsunternehmen, das gemeinsam mit der Steinbeis Hochschule eine eigene Business School aufgebaut hat, die eigenständig forscht und lehrt. In berufsintegrierten und berufs begleitenden Studiengängen sowie praxisnahen Seminarveranstaltungen werden Nachwuchskräfte von zeb und dessen Kunden gemeinsam ausgebildet. Zudem werden regelmäßig Stipendien zur Förderung von Forschungsleistungen vergeben.

Daneben ist die zeb.business school Teil eines internationalen akademischen Netzwerks. Die Forschungstätigkeiten von zeb hat der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft mit dem Gütesiegel „Innovativ durch Forschung“ gewürdigt. Bei der Entwicklung anspruchsvoller Inhalte, der Implementierung moderner Didaktik sowie im Rahmen internationaler Austauschprogramme (Summer Schools) arbeitet die zeb.business school mit führenden Universitäten in Europa, den USA, Indien und China zusammen.



#### Unternehmensengagement

Wir sind über unsere Tochter, die zeb.move business coaching gmbh, einer der Gründungsaktionäre der JOBLINGE gAG in Stuttgart, deren Ziel eine dauerhafte Integration von benachteiligten Jugendlichen in den Arbeitsmarkt ist. Aktuell fördert zeb die Initiative mit Spendengeldern und durch Mentoring.



**Miriam Beckmann**  
Senior Consultant, zeb

Seit über einem Jahr gebe ich einem **Grundschüler mit diagnostizierter Dyskalkulie** über die Plattform **Lern-Fair Nachhilfe** in Mathematik. Dyskalkulie ist eine Lernschwäche, bei der Kinder große Schwierigkeiten haben, grundlegende mathematische Fähigkeiten zu erlernen und anzuwenden. Am Ende des letzten Schuljahres sprach die Mutter des Schülers mit seinem Lehrer, der überrascht war, dass der Schüler diese Diagnose erhalten hatte. Das zeigt, dass schon **mit wenig Aufwand jede:r** dazu beitragen kann, die **Bildung von Kindern**, die besonders durch die Pandemie Lernrückstände aufgebaut haben, langfristig **zu verbessern**.

#### Lern-Fair

Mit Lern-Fair haben wir im Bereich Corporate Volunteering seit 2023 einen weiteren Partner. Lern-Fair vermittelt Schüler:innen mit Förderbedarf an Helfer:innen für kostenlose, digitale 1:1-Unterstützung. Über 25.000 Kinder und Jugendliche konnten von den Angeboten der Onlineplattform bereits profitieren. Durch unser Corporate Volunteering können wir als Helfer:innen auf der Plattform aktiv sein und so einen unmittelbaren Beitrag für mehr Bildungsgerechtigkeit leisten.





# Neue Köpfe, neue Perspektiven

INTERVIEW

Ende 2024 gab es mit drei Neuzugängen Zuwachs im Management Team von zeb. Gemäß unserem Grundsatz, Rollen nur auf Zeit auszuüben, hat Senior Partner Dr. André Ehlerding das Management Team zum Jahresende verlassen. Er ist ein großer Befürworter von „Rollen auf Zeit“.

Wie würden Sie ganz grundsätzlich die Kultur von zeb beschreiben?

**Dr. André Ehlerding:** Die Kultur zeichnet sich durch Wertschätzung und Respekt gegenüber allen Stakeholdern des Unternehmens aus. Es gilt der Grundsatz „Argument schlägt Hierarchie“. Allen Mitarbeitenden wird ein hohes Maß an Eigenständigkeit und Gestaltungsfreiheit gewährt, wodurch sich ihre Persönlichkeiten entwickeln können. Das mündet in einem kompetenten Kollegium, mit einer Mentalität der gegenseitigen Unterstützung.

Die Corporate Governance umfasst alle Themen, die mit der Steuerung des Unternehmens in Verbindung stehen. Wie ist sie bei zeb im Hinblick auf das Thema Führung ausgestaltet?

**Dr. André Ehlerding:** Unser Unternehmen gibt es schon seit über 30 Jahren. Während dieser Zeit hat sich zeb selbst immer wieder neu adjustiert. So auch im Bereich Corporate Governance. Die ersten Grundsätze standen schon sehr früh fest, wie z. B. die Entscheidung für ein dezentrales Un-

ternehmertum. Im Jahr 2014 haben wir die Corporate Governance und Führungsorganisation nachgeschärft. Die Partner:innen wählen seitdem eine:n Managing Director auf Zeit. Diese:r leitet mit einem eigens zusammengestellten Management Team, dessen Mitglieder diese Rollen ebenfalls befristet innehaben, das Unternehmen.

In der Corporate Governance von zeb sind Führungsrollen also befristet. Welche Vorteile bringt das mit sich?

**Dr. André Ehlerding:** Der zentrale Gedanke dabei ist, dass durch das Rotieren wichtige Positionen im Unternehmen regelmäßig neu besetzt werden. So ist sichergestellt, dass immer wieder neue Perspektiven eingebracht werden können. Beispielsweise wird der:die Managing Director immer für drei Jahre gewählt. Er:Sie beruft auch ein neues Mitglied in das Management Team, sobald die Amtszeit eines „alten“ Mitglieds abgelaufen ist. zeb profitiert so von der Kontinuität und den neuen Ideen, die neue Mitglieder in das Führungsgremium einbringen. Und wer ausscheidet, kann natürlich jederzeit wieder von dem:der „MD“ ins „MT“ berufen werden.

3  
Jahre  
Bei zeb werden Rollen  
in der Regel für diesen  
Zeitraum vergeben.

Gibt es bei zeb auch „Rollen auf Zeit“ über die genannten Positionen hinaus?

**Dr. André Ehlerding:** Das Prinzip der „Rollen auf Zeit“ zieht sich durch die gesamte Unternehmensorganisation. Als Beispiele sind hier andere Gremien wie das Partner Development Committee oder das Partner Candidate Committee zu nennen.

Sie wurden bereits zweimal ins Management Team berufen. Muss man eigentlich seinen Hauptberuf als Berater:in aufgeben, wenn man in dieses Team wechselt?

**Dr. André Ehlerding:** Nein, man übernimmt die Aufgaben zusätzlich zur täglichen Arbeit als Berater:in. Deshalb ist es immer wieder schön, wenn man sich nach drei Jahren wieder ausschließlich auf den Hauptberuf konzentrieren kann. Danach kann man sich erneut in eine andere Führungsrolle begeben. Auf diesen Kreislauf ist das System ausgelegt. Das macht das Ausscheiden aus dem Management Team ganz normal: Wer raus ist, kann irgendwann wieder rein.

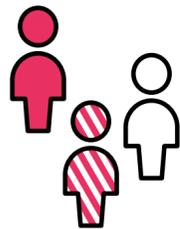
## Social



### Diversität

#### Diversität als Erfolgsfaktor

**Diversität ist für eine Unternehmensberatung weit mehr als ein gesellschaftliches Anliegen – sie ist ein strategischer Vorteil. Diverse Teams sind kreativer, treffen bessere Entscheidungen und verstehen die unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Kunden. Durch gezielte Maßnahmen fördern wir eine inklusive Unternehmenskultur und stärken so unsere Innovationskraft und Beratungsqualität.**



#### Charta der Vielfalt

Seit 2015 sind wir Unterzeichner der Charta der Vielfalt und setzen uns aktiv für ein wertschätzendes, inklusives Arbeitsumfeld ein. Dies bedeutet, dass wir Diversität in allen Dimensionen fördern, Chancengleichheit sicherstellen und eine Unternehmenskultur leben, die Vielfalt als Stärke begreift.



Mit der externen Initiative **Great Women** vernetzen wir schon seit 2011 auf jährlich stattfindenden Events die wichtigsten weiblichen Führungskräfte unserer Kunden.

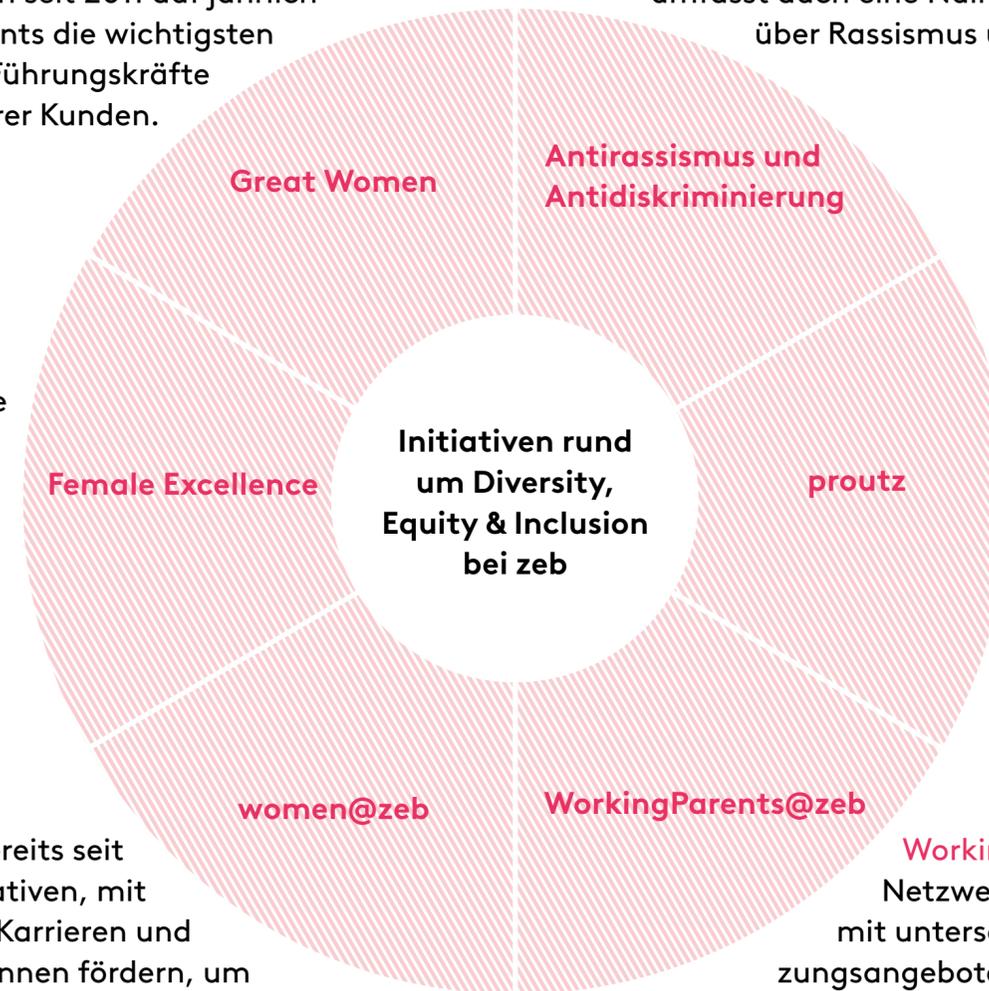
Bei zeb schreiben wir DIVERSITY groß – das umfasst auch eine Nulltoleranzpolitik gegenüber Rassismus und Diskriminierung.

**Female Excellence** umfasst alle Aktivitäten für potenzielle Kandidatinnen im Bereich Talent Attraction, unter anderem auch das Female-Buddy-Programm.

Die Initiative **proutz** setzt sich für eine inklusive Kultur und die Sensibilisierung und Toleranz gegenüber der queeren Community ein, ganz nach ihrem Motto: „proud to be out at work“.

**women@zeb** bündelt bereits seit 2016 verschiedene Initiativen, mit denen wir systematisch Karrieren und Chancen für Beraterinnen fördern, um sie langfristig an zeb zu binden. Hierzu zählen Netzwerktreffen, Leadership@Lunch-Events und Trainings, exklusiv für Beraterinnen.

**WorkingParents@zeb** ist unser Netzwerk für (werdende) Eltern mit unterschiedlichen Unterstützungsangeboten. Diese Angebote verstehen sich als Ergänzung zu den länderspezifischen gesetzlichen Regelungen.





**Social**



**Diversität**

**Respektvolle Kommunikation**

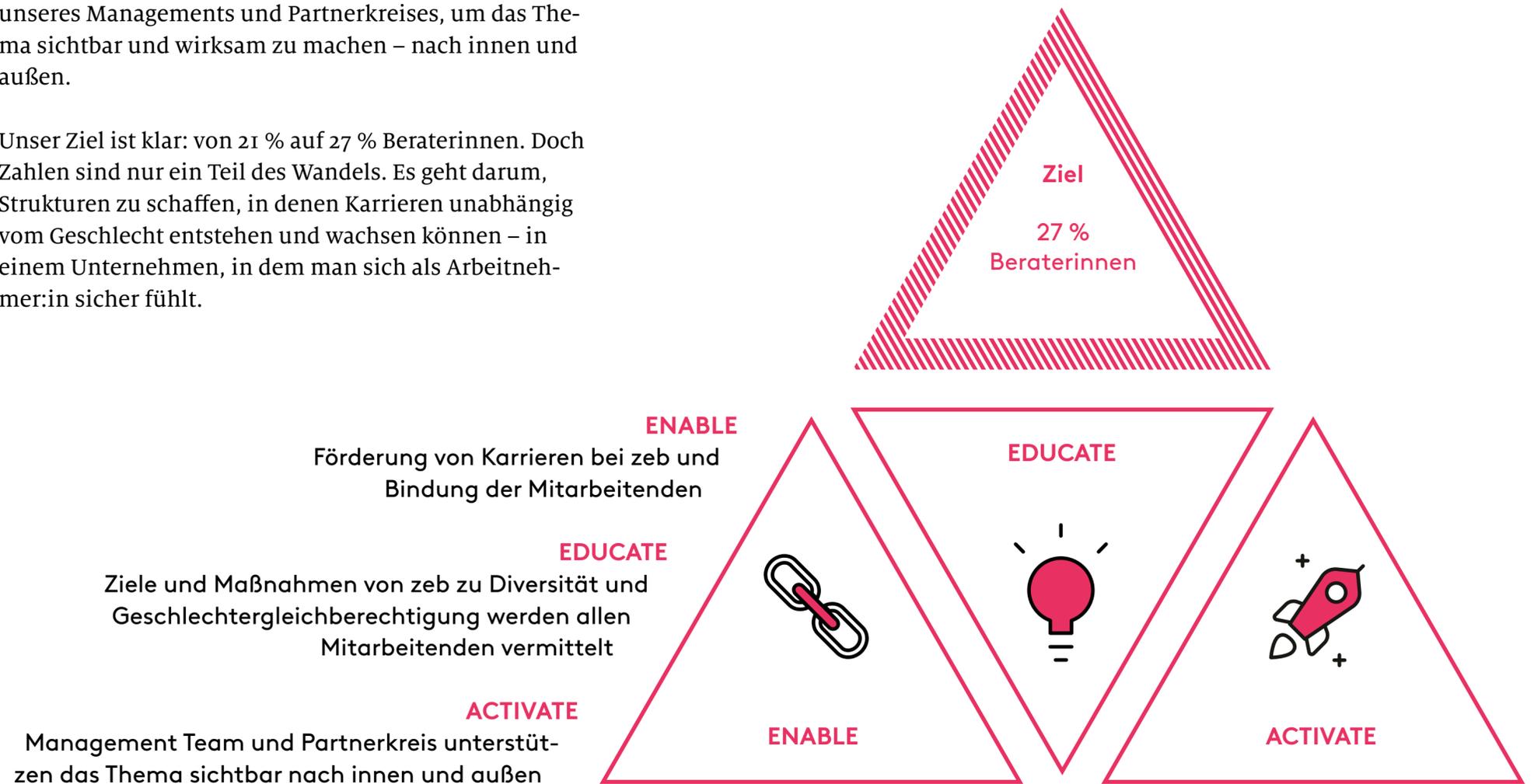
Im Mittelpunkt unserer Zusammenarbeit steht eine respektvolle Kommunikation. Alle Gruppen und Personen sollen wertschätzend einbezogen und adressiert werden. Dazu gehört auch ein zeitgemäßes Ansprechen männlicher, weiblicher und anderer Geschlechtergruppen. Dafür haben wir eine Kommunikationsphilosophie entwickelt, die verschiedene Möglichkeiten bietet – z. B. geschlechtsneutrale Begriffe, den Genderdoppelpunkt oder Doppelnennungen. Diese Flexibilität im Umgang mit Begriffen sorgt dafür, dass sich alle angesprochen fühlen und wir gemeinsam ein besseres Verständnis schaffen.

**Mehr Frauen im Consulting – Veränderung aktiv gestalten**

Die Consultingbranche weiblicher zu gestalten, ist eine Herausforderung, die zeb aktiv angeht. Die Schwerpunkte der Tätigkeiten in einer Financial-Services-Beratung stellen dabei besondere Anforderungen an uns und unsere Kolleginnen. Doch wir sind überzeugt: Langfristiger Erfolg ist nur möglich, wenn wir Veränderung gezielt einfordern und fördern.

Mit ENABLE schaffen wir Rahmenbedingungen für nachhaltige Karrieren. EDUCATE vermittelt unser Verständnis von Diversität und Gleichberechtigung an alle Mitarbeitenden. ACTIVATE steht für die Unterstützung unseres Managements und Partnerkreises, um das Thema sichtbar und wirksam zu machen – nach innen und außen.

Unser Ziel ist klar: von 21 % auf 27 % Beraterinnen. Doch Zahlen sind nur ein Teil des Wandels. Es geht darum, Strukturen zu schaffen, in denen Karrieren unabhängig vom Geschlecht entstehen und wachsen können – in einem Unternehmen, in dem man sich als Arbeitnehmer:in sicher fühlt.



## Social



### Diversität

#### Frauenanteil und Einstellungsziele

**31 %** Der Anteil der beschäftigten Frauen bei zeb ist in den letzten Jahren auf 31 % gestiegen.

**27 %** Im Consulting haben wir einen Frauenanteil von 21 % und streben bis 2027 einen Frauenanteil von 27 % an.

**35 %** Das Female Recruiting ist der größte Hebel, um die Frauenquote bei zeb insgesamt zu erhöhen. Wir haben das Thema und seine Notwendigkeit sowohl im Bereich Talent Attraction als auch im Management fest verankert und uns das Ziel gesetzt, bei Einstellungen auf einen Frauenanteil von 35 % zu kommen. Nachdem wir dieses Ziel in 2023 erreichen konnten, sind wir in 2024 auf einen Wert von 21 % bei den weiblichen Neueinstellungen zurückgefallen.



Diversität ist mir eine Herzensangelegenheit. Als Frau, die ihren Weg in einer männerdominierten Finanzwelt und im Kontext der Beratung gegangen ist, kann ich aus persönlicher Erfahrung sprechen.

Mein Anliegen ist es, **zeb** kontinuierlich zu einem **diverseren Unternehmen** zu entwickeln und zu begleiten. Diverse Teams sind essenziell für exzellente Ergebnisse bei unseren Kundenprojekten und in unseren internen Strukturen; sie bringen unterschiedliche Stärken und Perspektiven ein und schaffen neue Dimensionen, die wir letztlich auch im Umgang mit unseren Kunden benötigen.

Je vielfältiger die Persönlichkeiten in einem Team sind – sei es hinsichtlich Geschlecht, Herkunft oder Erfahrung –, desto mehr Kompetenzen und Fähigkeiten können wir nutzen. Diese **Diversität macht uns erfolgreich** und ermöglicht es uns, innovative Lösungen zu entwickeln, die den Anforderungen einer sich schnell verändernden Finanzlandschaft gerecht werden. Bei zeb sind wir bereits auf einem vielversprechenden Weg, die Voraussetzungen für **Diversität kontinuierlich auszubauen**, und ich freue mich, diese Entwicklung weiter mit voranzutreiben.



**Sandra Douqué**  
Partnerin, Mitglied des Management Teams, zeb



## Social



### Wohlbefinden

**Körperliche und emotionale Ausgeglichenheit ist die Grundlage für unsere Leistungsfähigkeit. Bei zeb setzen wir auf gezielte Programme, die eine ausgeglichene Work-Life-Balance fördern.**



Zusätzlich zu den gesetzlich geforderten Unterweisungen der Mitarbeitenden findet ein regelmäßiger und projektorientierter Austausch mit dem Arbeitssicherheitsausschuss statt, der Maßnahmen zur physischen und psychischen Gesunderhaltung der Belegschaft erarbeitet und umsetzt.

#### zeb.life

Mit der Einführung des „Employee Assistance Program“ bietet zeb Zugang zu einem Lebenslagencoaching, das über eine 24-Stunden-Hotline auf anonymer Basis in Anspruch genommen werden kann.

#### zeb.wellfit

Zur Unterstützung der Mitarbeitenden in ihrem gesundheitsfördernden Verhalten hat zeb im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements verschiedene Angebote eingeführt. Dazu gehören unter anderem Impulsvorträge, die das Bewusstsein für Gesundheitsthemen schärfen, das Programm „Job Food & Healthy

Lifestyle“, das Mitarbeitenden Tipps für eine gesunde Ernährung und Lebensweise bietet, ein Podcast, der sich mit verschiedenen Aspekten der Gesundheit beschäftigt, sowie Corporate Benefits, die eine Vielzahl von Sportangeboten (z. B. unsere „Aktive Pause“) umfassen.

#### time4u

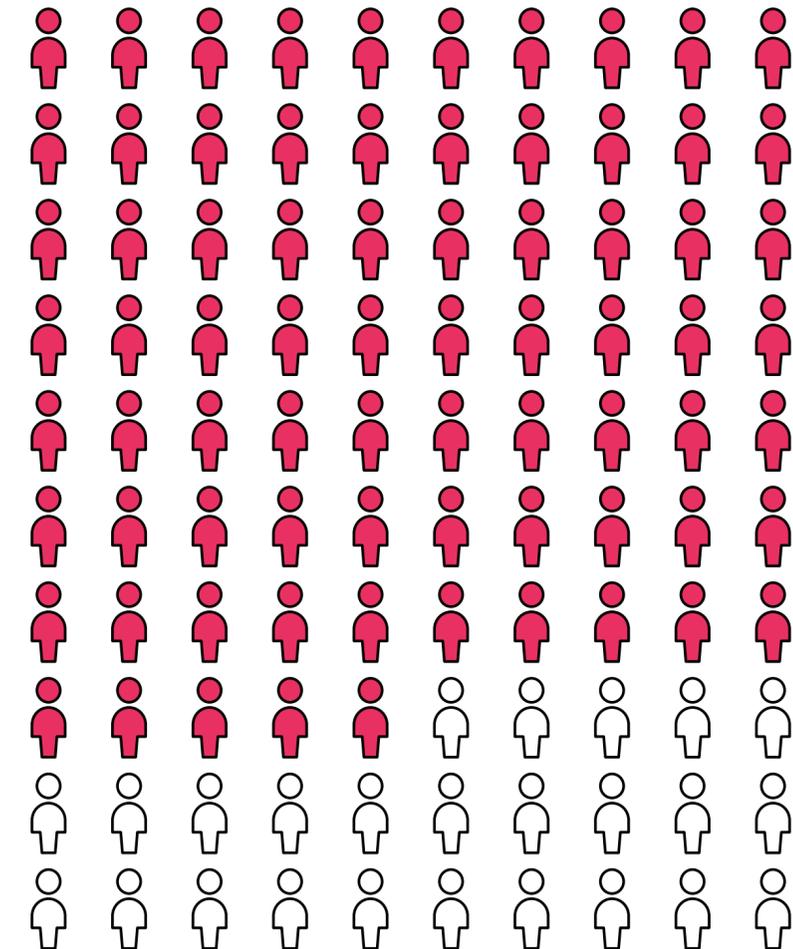
Durch unsere time4u-Modelle ermöglichen wir individuelle Auszeiten für die Verwirklichung ganz persönlicher Träume wie Urlaubsabenteuer oder auch mehr Family-Time.

#### HAY – How are you?

Mit „HAY – How are you?“ wird alle drei Monate jede:r Mitarbeiter:in per Chatbot befragt, wie hoch die aktuelle Zufriedenheit mit der Unterstützung durch den:die Vorgesetzte:n, der Balance zwischen Arbeits- und persönlicher Zeit sowie mit dem Job generell ist. So kann zeb jederzeit eingreifen, falls sich die Zufriedenheit verschlechtern sollte.

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden war 2024 generell hoch und hat sich gegenüber 2023 weiter verbessert. So fühlten sich 75 % der Mitarbeitenden bei zeb gut oder sehr gut in ihrem beruflichen Umfeld.

**75 %** der Mitarbeitenden bei zeb fühlen sich gut oder sehr gut in ihrem beruflichen Umfeld.



# Ein klares Zeichen für Diversity

## CASE STUDY

Die SMBC Bank EU AG hat mit Unterstützung von zeb das Thema Chancengleichheit in den Fokus gerückt. Gemeinsam mit dem Institut haben wir ein Umfeld geschaffen, das allen Mitarbeitenden echte Karrierechancen bietet und so den Anteil von Frauen in Führungspositionen nachhaltig steigert.

### Challenge

Die SMBC Bank stand vor einer klaren Aufgabe: Um regulatorische Vorgaben zu erfüllen und interne Ziele zu erreichen, musste der Bereich Diversity & Inclusion (D&I) strategisch angegangen werden. Besonders bei der Repräsentation von Frauen in Führungspositionen und der Lohngleichheit bestand dringender Handlungsbedarf. Das Institut, eine Tochter der japanischen Sumitomo Mitsui Banking Corporation, war sich der möglichen negativen Auswirkungen auf die Rekrutierung, die Reputation und das Geschäft bewusst. Die Chance: eine starke D&I-Strategie – eine wichtige Grundlage, um die Zukunftsfähigkeit der Bank zu sichern. In einer zunehmend vielfältigen Gesellschaft ist es von entscheidender Bedeutung, Diversität zu fördern und als Stärke zu nutzen. So werden das Vertrauen und die Zufriedenheit sowohl von bestehenden als auch potenziellen Mitarbeitenden und Kunden gestärkt.

**Die Organisation ist weiterhin auf Kurs, ihr Ziel von 30 % Frauen in Führungspositionen der Stufe Executive Director oder höher bis 2027 zu erreichen.**

Zitat aus der D&I-Agenda für die SMBC Bank

### Solution

zeb entwickelte eine umfassende D&I-Agenda mit klarem Fokus auf Gender Diversity, die in die Gesamtstrategie der Bank integriert wurde. Durch Bewusstseinsbildung, Definition von KPIs und die aktive Einbindung des Vorstands wurde ein Grundstein für nachhaltiges Umdenken und tiefgreifende strukturelle Veränderungen gelegt. Entscheidend war die Schaffung eines Arbeitsumfelds, in dem alle Mitarbeitenden eine ausgewogene Work-Life-Balance finden können, ohne dabei auf Karrierechancen verzichten zu müssen. Gleichzeitig wurde ein strategisches Kennzahlensystem entwickelt, mit dessen Hilfe die Leistung der Führungskräfte gemessen wird. Werden die Diversity-Ziele nicht erreicht, sinkt der Bonus.

### Impact

Der Wandel begann an der Spitze – beim Vorstand. Ohne die Unterstützung von oben wären die Maßnahmen wirkungslos geblieben. Der Wandel wurde konsequent in die Praxis umgesetzt: Die Veränderungen wurden tief in die Unternehmenskultur verankert und sind heute im Arbeitsalltag sichtbar – von Einstellungsverfahren über gezielte Talentförderung bis hin zur gerechten Bezahlung. Zudem wurde das Bewusstsein für unbewusste Vorurteile (Unconscious Bias) geschärft. Darüber hinaus entstand ein Vorschlag für eine Governance-Struktur, die unter anderem eine:n D&I-Manager:in und einen D&I-Council vorsieht, um die Transformation voranzutreiben. Ein klarer Kommunikations- und Umsetzungsfahrplan sichert, dass der Wandel nicht nur ein Projekt bleibt, sondern zur Realität der Bank wird.

# Governance



Verhalten



Transparenz



Bewertung

„Governance“ umfasst alle Aspekte, die die Unternehmensführung betreffen, wie etwa transparente Entscheidungsprozesse, Antikorruption, IT-Sicherheit und die ordnungsgemäße Buchhaltung sowie Berichterstattung. Grundlage unserer Governance-Praktiken ist der neu überarbeitete Code of Conduct. Er dient als allgemeiner Handlungsrahmen und definiert dabei die Verhaltensstandards sowohl im internen als auch externen Bereich.

Unser „Internal Communications & Sustainability“-Department ist die zentrale Anlaufstelle für alle Nachhaltigkeitsanfragen. Durch die enge Zusammenarbeit mit den verschiedenen Abteilungen und die direkte Anbindung der Chief Sustainability Officer an unseren Managing Director sind wir in der Lage, schnell und wirkungsvoll notwendige Veränderungen umzusetzen. Zudem sorgen wir durch ein transparentes Beschwerdesystem dafür, dass alle Mitarbeitenden eine Stimme haben und Missstände zeitnah adressiert werden können.

„Wir haben bereits vor fast zehn Jahren über unsere marktliche Aufstellung hinaus sehr **konkrete Ansprüche an unsere Corporate Governance für die Bereiche Antikorruption, Geldwäschebekämpfung, Datenschutz, Mitarbeiterverhalten – auch gegenüber Kunden und Lieferanten – Antidiskriminierung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf definiert.**“

**Stefan Kaufmann**

Partner, Mitglied des Sustainability Committee, zeb



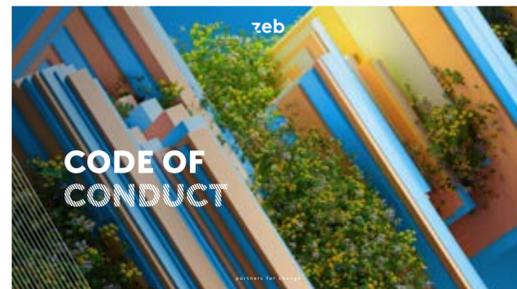
## Governance

### Verhalten

Wir wollen, dass zeb als Unternehmen verantwortungsbewusst und nachhaltig handelt.

#### Code of Conduct

In unserem Code of Conduct erläutern wir seit 2015 unsere Erwartung an nachhaltiges Handeln. Diese Erwartung richten wir ebenso an unsere Kunden und Zulieferer. Wir stehen bei unseren Geschäften für verlässliche Angebotsverfahren, Korruptionsbekämpfung, IT-Sicherheit und transparente Berichterstattung. Seit fast zehn Jahren weiten wir unsere Bemühungen stetig aus. Der Code of Conduct wird regelmäßig aktualisiert und an Veränderungen angepasst.



#### Korruption bei zeb

zeb lehnt konsequent jegliche Form von Vorteilsnahme, Vorteilsgewährung sowie alle Formen der Korruption ab. Widersprüchliches Verhalten, welches nicht im Sinne der internen „Richtlinie Nachhaltigkeit“ ist, wird sanktioniert.



#### UN Global Compact

Seit 2015 sind wir Teil des UN Global Compact und damit den 17 Sustainable Development Goals der UN verpflichtet, die auf eine sozialere und ökologischere Globalisierung abzielen. Jährlich berichten wir über unser unternehmerisches Handeln in den Feldern Markt, Mitarbeitende, Gesellschaft und Umwelt.

Unsere Fokusthemen im Bereich ESG bauen auf den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (THE 17 GOALS) der Vereinten Nationen auf.

#### WE SUPPORT



## Governance

### **Transparenz**

Transparenz zu schaffen, ist für zeb ein elementares Anliegen. Eine offene und klare Kommunikation bildet die Grundlage unseres Handelns und ist entscheidender Bestandteil unserer nachhaltigen Unternehmensführung. Dies betrifft sowohl die interne als auch die externe Kommunikation.

Der Managing Director trägt die Verantwortung für alle Nachhaltigkeitsthemen von zeb.

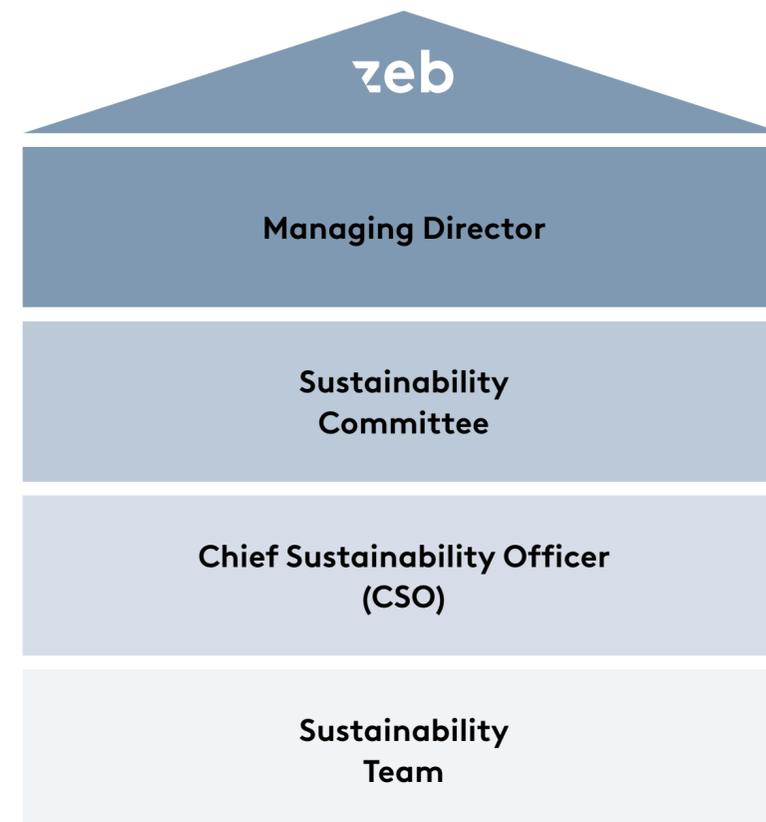
Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit werden von dem Nachhaltigkeitskomitee, das sich aus einem ausgewählten Partnerkreis zusammensetzt, getroffen.

Die CSO leitet das Nachhaltigkeitsteam und übernimmt die Koordination aller zentralen Aufgaben rund um das Thema Nachhaltigkeit.

Das Nachhaltigkeitsteam, bestehend aus Mitarbeitenden der internen Fachbereiche sowie aus der Beratung, ist dafür verantwortlich, die Nachhaltigkeitsinitiativen des Unternehmens zu steuern und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

### **Organisatorische Verantwortung für Nachhaltigkeit bei zeb**

Die Verantwortung für Nachhaltigkeit ist fest in unserer Unternehmensstruktur verankert. Wir haben klare Verantwortlichkeiten und Gremien etabliert, um die Umsetzung unserer nachhaltigen Ziele effektiv zu steuern und kontinuierlich zu optimieren.



## Governance

### Transparenz

#### Interne und externe Kommunikation des Themas Nachhaltigkeit

Unser Ziel ist es, allen Stakeholdern transparent aufzuzeigen, wie wir organisatorisch beim Thema Nachhaltigkeit aufgestellt sind und welche Maßnahmen wir ergreifen, um langfristig positive Impulse für Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft zu setzen.

Für die interne Kommunikation heißt Transparenz, die Mitarbeitenden regelmäßig und umfassend über die getroffenen, eingeführten und umgesetzten Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit zu informieren. Transparenz bedeutet für uns aber auch, dass wir unseren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, an Maßnahmen mitzuwirken, zu interagieren und das Thema ESG im Unternehmen mitzugestalten. Mit diesem Vorgehen schaffen wir nicht nur Transparenz, sondern fördern auch die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Thema und unserem Unternehmen.

#### Beschwerdesystem

Zur Sicherstellung einer verantwortungsvollen und fairen Arbeitsumgebung haben wir ein Beschwerdesystem etabliert. Mitarbeitende, Geschäftspartner und andere Stakeholder können sich jederzeit mit ihren Anliegen vertraulich an uns wenden. Alle Beschwerden werden ernst genommen und sorgfältig geprüft, um schnelle und faire Lösungen zu finden. ([Code of Conduct](#))

#### Mindestlohn und soziale Absicherung

Wir verpflichten uns, alle gesetzlichen Anforderungen zum Mindestlohn und zur sozialen Absicherung unserer Mitarbeitenden vollständig zu erfüllen. Darüber hinaus setzen wir uns dafür ein, dass unsere Mitarbeitenden fair entlohnt werden. Die Verantwortung von zeb endet nicht mit der Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen – wir streben an, über diese hinauszugehen und bestmögliche Arbeitsbedingungen zu schaffen.

## Governance

### Bewertung

Die Bewertung unseres Nachhaltigkeitsmanagements erfüllt zwei zentrale Funktionen: Einerseits hilft sie uns, unsere Nachhaltigkeitsstrategie gezielt weiterzuentwickeln – durch wertvolle Empfehlungen und Impulse. Andererseits ermöglicht sie unseren Kunden eine objektive und nachvollziehbare Einschätzung unserer Nachhaltigkeitsleistung. Um unsere Fortschritte messbar und transparent zu gestalten, unterziehen wir uns jährlich einer externen Bewertung.

#### EcoVadis

Seit 2015 lassen wir unser Nachhaltigkeitsmanagement regelmäßig von EcoVadis überprüfen, der führenden Bewertungsplattform für Nachhaltigkeit. Im Jahr 2024 wurden wir mit der Bronzemedaille ausgezeichnet und gehören damit zu den 35 % der am besten bewerteten Unternehmen.



#### Mitgliedschaft

Wir sind Mitglied im Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik.



#### Communication on Progress

Als Unterzeichner des UN Global Compact reichen wir jährlich einen ausführlichen Fortschrittsbericht ein. Dieser dokumentiert unsere Nachhaltigkeitsentwicklung, zeigt Potenziale auf und macht Optimierungen der vergangenen Jahre nachvollziehbar. Die Berichterstattung ermöglicht sowohl uns als auch unseren Stakeholdern, Erfolge auszuwerten und unsere Nachhaltigkeitsstrategie kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Mit diesen Bewertungen und Berichten setzen wir auf eine ständige Weiterentwicklung und stärken unser Engagement für eine nachhaltige Zukunft.





# Kennzahlen auf einen Blick

**69 %**

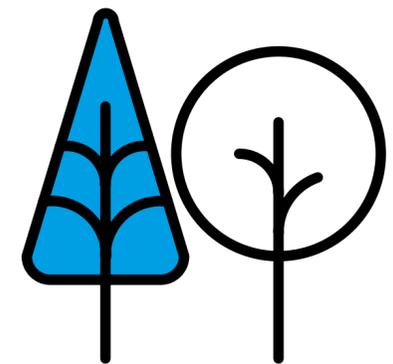
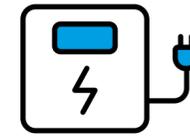
**Neubestellungs-  
quote** für E-Autos (Ende 2024)



**0** **Meldungen**  
von Korruption bei zeb

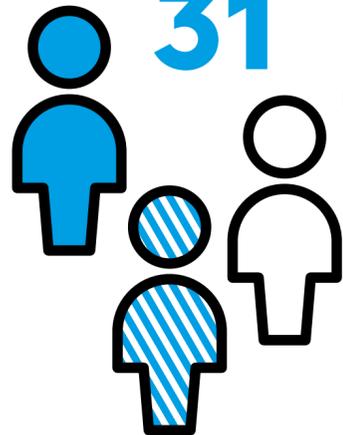


**17** **Wallboxen**  
für unsere Mitarbeitenden im Jahr 2024



**500** **m<sup>2</sup> Wald**  
geschützt für 50 Jahre

**31** **Nationalitäten**  
im Unternehmen



Wir beziehen Strom aus  
**100 %**  
**erneuerbaren  
Energien** (deutschlandweit)

**167**  
**JobRäder**



**154**  
**Schulungen**  
von Mitarbeitenden für  
Mitarbeitende (SABA)



Durchschnittliche Zufriedenheit mit der  
**Work-Life-Balance** ★★★★★  
**3,5 von 5** Sternen



**23** **dauerhafte  
Wasserspender**  
im Jahr 2024



**36,5** **Stunden**  
durchschnittliche  
**Schulungszeit**  
pro Mitarbeiter:in 2024

## GRI-Standards

Die folgende GRI-Übersicht dient lediglich der Orientierung. Die Nachhaltigkeitsinformation wurde nicht vollständig nach den GRI-Standards erstellt und stellt keine Berichterstattung mit GRI-Übereinstimmung dar. Die Zuordnung der Inhalte erfolgt ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder formale Konformität.

GRI-Standard	Inhalt	Seite	SDGs	Kommentare und Onlineergänzungen
<b>GRI 1 – Grundlagen 2021</b>				
<b>GRI 2 – Allgemeine Angaben 2021</b>				
<b>Die Organisation und ihre Berichterstattungspraktiken</b>				
2-1	Organisatorische Details	3, 28, 41		Über uns – zeb
2-2	Entitäten, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Organisation berücksichtigt werden	5, 32–40		
2-3	Berichtszeitraum, Berichtshäufigkeit und Kontaktstelle	41		Die Berichterstattung erfolgt jährlich. Der Berichtszeitraum entspricht dem Geschäftsjahr 2024 (01.01.–31.12.).
2-4	Richtigstellung oder Neudarstellung von Informationen			Es waren keine Neudarstellungen von Informationen aus dem Vorjahr notwendig.
<b>Tätigkeiten und Mitarbeiter:innen</b>				
2-6	Aktivitäten, Wertschöpfungskette und andere Geschäftsbeziehungen	3, 5		Über uns – zeb
2-7	Angestellte	5	 	
<b>Unternehmensführung</b>				
2-9	Führungsstruktur und Zusammensetzung	20, 23, 28	 	
2-11	Vorsitzende:r des höchsten Kontrollorgans	3, 28		
2-12	Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Beaufsichtigung der Bewältigung der Auswirkungen	28		Interview nachhaltige Unternehmensführung   zeb consulting
2-13	Delegation der Verantwortung für das Management der Auswirkungen	28		
2-14	Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung	28		
2-15	Interessenkonflikte	27		Code of Conduct
2-16	Übermittlung kritischer Anliegen	27, 28		Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) Code of Conduct



## GRI-Standards

Strategie, Richtlinien und Praktiken					
2-22	Anwendungserklärung zur Strategie für nachhaltige Entwicklung	9	  		
2-23	Verpflichtungserklärung zu Grundsätzen und Handlungsweisen	27			
2-25	Verfahren zur Beseitigung negativer Auswirkungen	27, 29			Code of Conduct
2-26	Verfahren für die Einholung von Ratschlägen und die Meldung von Anliegen	27, 29			Code of Conduct
2-27	Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen		 		Es gab im Berichtszeitraum keine wesentlichen Verstöße gegen Gesetze und Verordnungen.
2-28	Mitgliedschaft in Verbänden und Interessengruppen	18, 21, 30			
Einbindung von Stakeholdern					
2-29	Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern	7			
GRI 205: Antikorruption 2016					
3-3	Managementansatz	27			
205-2	Kommunikation und Schulungen zu Richtlinien und Verfahren zur Korruptionsbekämpfung	27			Code of Conduct
205-3	Bestätigte Korruptionsvorfälle und ergriffene Maßnahmen	32			
GRI 305: Emissionen 2016					
3-3	Managementansatz	9			Transparenz über die CO2-Emissionen
305-1	Direkte THG-Emissionen (Scope 1)	9	    		
305-2	Indirekte energiebedingte THG-Emissionen (Scope 2)	9	    		
305-3	Sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3)	9	    		



## GRI-Standards

305-5	Senkung der Treibhausgasemissionen	9	    	
<b>GRI 403: Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz 2018</b>				
3-3	Managementansatz	15		
403-1	Managementsystem für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	24	 	Sichere und gesunde Arbeitsplätze
403-5	Mitarbeiterschulungen zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	24	 	Die Mitarbeitenden von zeb werden regelmäßig zu allen für sie wichtigen Arbeitssicherheitsthemen geschult.
<b>GRI 404: Aus- und Weiterbildung 2016</b>				
3-3	Managementansatz	15		
404-1	Durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung pro Jahr und Angestellten	32	   	
404-2	Programme zur Verbesserung der Kompetenzen der Angestellten und zur Übergangshilfe	17	   	
404-3	Prozentsatz der Angestellten, die eine regelmäßige Beurteilung ihrer Leistung und ihrer beruflichen Entwicklung erhalten	16	   	
<b>GRI 405: Diversität und Chancengleichheit 2016</b>				
3-3	Managementansatz	15		
405-1	Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten	23	 	Proud to be out at work
<b>GRI 406: Nichtdiskriminierung 2016</b>				
3-3	Managementansatz	15		
406-1	Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Abhilfemaßnahmen	21	  	Proud to be out at work

## European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

Der folgende CSRD-Index dient lediglich der Orientierung. Die Nachhaltigkeitsinformation wurde nicht vollständig nach den ESRS (European Sustainability Reporting Standards) erstellt und stellt keine Berichterstattung nach CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) dar. Die Zuordnung der Inhalte erfolgt ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder formale Konformität.

Angabepflichten	Beschreibung	Seite	SDGs	Kommentare und Onlineergänzungen
<b>ESRS 2 – Allgemeine Angaben</b>				
(GOV = Governance; SBM = Strategie; IRO = Management der Auswirkungen, Risiken und Chancen)				
GOV-1	Die Rolle der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane	28		
GOV-2	Informationen und Nachhaltigkeitsaspekte, mit denen sich die Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane des Unternehmens befassen	28		Nachhaltiges Handeln
SBM-2	Interessen und Standpunkte der Interessenträger	7		
IRO-1	Beschreibung des Verfahrens zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen	7		
<b>EI – Environmental</b>				
EI-1	Übergangsplan für den Klimaschutz	8	  	
EI-2	Konzepte im Zusammenhang mit dem Klimaschutz und der Anpassung an den Klimawandel	9–12	   	
EI-3	Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit den Klimakonzepten	9–12	   	
EI-4	Ziele im Zusammenhang mit dem Klimaschutz und der Anpassung an den Klimawandel	8–9	   	
EI-6	THG-Bruttoemissionen der Kategorien Scope 1, 2 und 3 sowie THG-Gesamtemissionen	9		Transparenz über die CO <sub>2</sub> -Emissionen
EI-7	Entnahme von Treibhausgasen und Projekte zur Verringerung von Treibhausgasen, finanziert über CO <sub>2</sub> -Zertifikate	9		

## European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

SI – Social			
SI-I	Konzepte im Zusammenhang mit den Arbeitskräften des Unternehmens	15–18, 21–24	 Sichere und gesunde Arbeitsplätze
SI-3	Verfahren zur Verbesserung negativer Auswirkungen und Kanäle, über die die Arbeitskräfte des Unternehmens Bedenken äußern können	29	  
SI-4	Ergreifung von Maßnahmen in Bezug auf wesentliche Auswirkungen auf die Arbeitskräfte des Unternehmens und Ansätze zum Management wesentlicher Risiken und zur Nutzung wesentlicher Chancen im Zusammenhang mit den Arbeitskräften des Unternehmens sowie die Wirksamkeit dieser Maßnahmen	21–24	  
SI-5	Ziele im Zusammenhang mit der Bewältigung wesentlicher negativer Auswirkungen, der Förderung positiver Auswirkungen und dem Umgang mit wesentlichen Risiken und Chancen	22–23	 
SI-9	Diversitätskennzahlen	23	 
SI-10	Angemessene Entlohnung	29	
SI-II	Soziale Absicherung	29	
GI – Governance			
GI-I	Unternehmenskultur und Konzepte für die Unternehmensführung	27, 29	Führungskultur bei zeb


**SDGs**
**ENVIRONMENTAL**

Ziel	Inhalt	Maßnahmen
	Sauberes Wasser und Sanitärversorgung	Verpflichtung im Einkauf: 23 dauerhafte Trinkwasserspender im Jahr 2024, umweltfreundliche Verbrauchsmaterialien und Artikel, Klimaschutzprojekte
	Bezahlbare und saubere Energie	Versorgung mit Ökostrom: Bezug von 100 % erneuerbarer Energie deutschlandweit, Verwendung erneuerbarer Energie an allen Standorten außer Warschau; energiebewusstes Verhalten und Umsetzung von Energiesparmaßnahmen bei zeb
	Industrie, Innovation und Infrastruktur	Elektromobilität: Ausbau von Wallboxen an den zeb-Standorten; Anpassung der Reiserichtlinien; energetische Zertifizierung der zeb-Standorte: Umbau/Modernisierung der Etagen am Hauptstandort Münster; Klimaschutzprojekte
	Nachhaltige Städte und Gemeinden	Zusammenarbeit mit lokalen und nachhaltig agierenden Dienstleistern
	Verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster	Verpflichtung im Einkauf: Reduktion des Papierverbrauchs; Zusammenarbeit mit lokalen und nachhaltig agierenden Dienstleistern: finanzieller Klimabeitrag bei Druckprodukten
	Maßnahmen zum Klimaschutz	Kompensation im Druck; Anpassung der Reiserichtlinien; Klimastrategie
	Leben unter Wasser	
	Leben an Land	Klimastrategie: Durchführung einer CO <sub>2</sub> -Bewertung; Code of Conduct

**SOCIAL**

Ziel	Inhalt	Maßnahmen
	Keine Armut	Transparenz
	Kein Hunger	Vielfältige Auswahl an Snacks in der hauseigenen roestbar in Münster; Möglichkeiten für gemeinsames Mittagessen; Versorgung mit Obst und Gemüse am Empfang an unterschiedlichen Standorten



	Gesundheit und Wohlergehen	Anpassung Reiserichtlinien: Förderung eines gesunden Arbeitsklimas durch gleitende Arbeitsmodelle, Teilzeitvereinbarungen und Auszeitmöglichkeiten; Sicherheit am Arbeitsplatz: zahlreiche Maßnahmen im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
	Hochwertige Bildung	Lern-Fair: Unterstützung von Initiativen wie Lern-Fair; Förderung von Forschung und Lehre: Promotionsmodell, zeb.business school; Unternehmensengagement: Hilfe im Kampf gegen die Jugendarbeitslosigkeit – JOBLINGE
	Geschlechtergleichstellung	Charta der Vielfalt; mehr Frauen im Consulting – Veränderung aktiv gestalten: Zielsetzung bei der Frauenquote; Code of Conduct
	Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen	Wir treiben die Themen Diversity und Chancengleichheit mit zahlreichen Initiativen voran: Stärkung des gemeinsamen Miteinanders durch die Balance zwischen Familie und Beruf sowie eine weitere Initiative; Code of Conduct
	Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum	Kennzahlen auf einen Blick: Verweildauer im Unternehmen; Charta der Vielfalt; Stay and Grow: Weiterbildungsangebote und finanzielle Anreize; wir treiben die Themen Diversity und Chancengleichheit mit zahlreichen Initiativen voran: Vereinbarkeit von Familie und Beruf (unterschiedliche Arbeitsmodelle)
	Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern	Charta der Vielfalt; Code of Conduct

### GOVERNANCE

Ziel	Inhalt	Maßnahmen
	Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum	Transparenz
	Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen	Code of Conduct; Beschwerdesysteme; UN Global Compact
	Partnerschaften zur Erreichung der Ziele	EcoVadis; UN Global Compact; Charta der Vielfalt; Zusammenarbeit mit ClimatePartner und Strong Partners

## UN Global Compact

zeb ist sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und bekennt sich ausdrücklich zu den zehn Prinzipien der UN-Global-Compact-Initiative für Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruption. Als größte Nachhaltigkeitsinitiative der Welt bildet der UN Global Compact den Grundstein jeder verantwortungsvollen Organisation.

UN Global Compact	Beschreibung	Seite	Referenzen im Bericht	Richtlinien
Menschenrechte 	1. Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.	27	Governance/Verhalten	Code of Conduct von zeb Menschenrechte und Umwelt in der Lieferkette
	2. Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.	27	Governance/Verhalten	Code of Conduct von zeb Menschenrechte und Umwelt in der Lieferkette
Arbeitskräfte 	3. Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlung wahren.	27	Governance/Verhalten (UN Global Compact)	Code of Conduct von zeb
	4. Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten.	27	Governance/Verhalten	Code of Conduct von zeb Menschenrechte und Umwelt in der Lieferkette
	5. Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten.	27	Governance/Verhalten	Code of Conduct von zeb Menschenrechte und Umwelt in der Lieferkette
Umwelt 	6. Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.	21, 27	Diversität Governance/Verhalten	Code of Conduct von zeb Proud to be out at work
	7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.	9	Environmental Klimastrategie	Code of Conduct von zeb Nachhaltigkeit bei zeb
	8. Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um ein größeres Umweltbewusstsein zu fördern.	7, 9	Wesentlichkeitsanalyse Klimastrategie	Code of Conduct von zeb Nachhaltigkeit bei zeb
Antikorruption 	9. Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.	7, 9	Wesentlichkeitsanalyse CO2-Kompensation	Nachhaltigkeit bei zeb
	10. Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.	27	Governance/Verhalten	Code of Conduct von zeb

# Kontakt

**Dr. Elke Nottenkämper**  
Chief Sustainability Officer (CSO) and  
Head of Internal  
Communications & Sustainability

enottenkaemper@zeb.de  
Tel. +49.251.97128.533  
Office Münster

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

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

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

**Stockholm**  
Biblioteksgatan 11,  
111 46 Stockholm, SE  
zeb.se

**Berlin**  
Friedrichstr. 102,  
10117 Berlin, DE  
zeb-consulting.com

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

**Vienna**  
Praterstraße 31,  
1020 Vienna, AT  
zeb.at

**Frankfurt**  
Taunusanlage 19,  
60325 Frankfurt, DE  
zeb-consulting.com

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

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

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

**Munich**  
Theresienhöhe 13a,  
80339 Munich, DE  
zeb-consulting.com

**Zurich**  
Gutenbergstr. 1,  
8002 Zurich, CH  
zeb.ch

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

**Oslo**  
Tollbugata 8B,  
0152 Oslo, NO  
zeb.se