

A full-page background image showing a person rock climbing a massive, light-brown rock face. The climber is positioned in a narrow vertical crack between two large rock sections. The climber is wearing a yellow shirt, a blue cap, and a climbing harness. The sky is a clear, bright blue. The overall image conveys a sense of challenge, focus, and finding a path through a difficult situation.

zeb

ZEB-PERSPEKTIVE

Die Mitte macht den Unterschied

Warum das mittlere Management der unterschätzte
Erfolgsfaktor für Veränderung und Leistung ist

partners for change

Marktunabhängige
Betrachtung



Zentrale Erkenntnisse

- 1** Das mittlere Management füllt die Position zwischen Topmanagement und Mitarbeitenden aus. Hier entscheidet sich, ob Strategie Realität wird – in Zeiten von dauerhafter Veränderung braucht es daher genau diese starke Mitte.
- 2** Ein komplexes Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen prägt die Rolle des mittleren Managements. Dies führt zu überforderten Führungskräften, die Stabilität im Bekannten suchen – dadurch wird häufig eher verwaltet als gestaltet.
- 3** Die Verbindung zwischen Strategie und Alltag geht verloren – wo die Mitte schwächelt, kippt das gesamte Führungssystem, und Organisationen werden zu komplex und langsam.
- 4** Für Regionalbanken ist das besonders kritisch: Nähe, Vertrauen und Verlässlichkeit sind nicht nur Kundenversprechen, sondern auch zentrale Elemente der Arbeitgebermarke und der Arbeitgeberattraktivität.
- 5** Wichtig für die Weiterentwicklung des mittleren Managements: Echte Wirksamkeit entsteht nur, wenn Haltung, Verhalten, Zusammenarbeit und Instrumente ineinandergreifen und nicht isoliert bearbeitet werden.

Gut zu wissen

Das mittlere Management bildet die produktive Mitte jeder Organisation – die Ebene, in der strategische Ziele mit der Realität des Arbeitsalltags verknüpft werden. Hier entscheidet sich, ob Veränderungen verstanden, angenommen und umgesetzt werden. Gerade in Regionalbanken, für die Nähe und Verlässlichkeit zentrale Werte sind, prägt die mittlere Führungsebene, wie diese Werte tatsächlich erlebbar werden – für Kunden ebenso wie für Mitarbeitende.

Gleichzeitig steigt der Druck auf die Mitte: Fachkräftemangel, umfangreiche Strategieprozesse, parallel laufende Projekte und begrenzte zeitliche Ressourcen führen dazu, dass viele Führungskräfte zunehmend zwischen Anforderungen vermitteln müssen. Häufig bleibt dabei wenig Raum für die eigentliche Führungsarbeit. Wird diese Ebene dauerhaft überlastet, verliert die Organisation an Klarheit, Geschwindigkeit und Übersetzungsfähigkeit.

Dieses Whitepaper zeigt:

- Was das mittlere Management ausmacht
- Was passiert, wenn der Druck auf die Mitte zu hoch wird – am Beispiel von Regionalbanken
- Wie es gelingt, die Mitte wirksam zu machen

Die Erkenntnisse beruhen auf Befragungen und vertiefenden Interviews mit mehr als 100 Führungskräften des mittleren Managements und geben einen differenzierten Einblick in die Realität, in Herausforderungen und Potenziale dieser zentralen Organisationsebene.

Aufgabenfelder

Die Arbeit des mittleren Managements zeigt sich am deutlichsten in fünf Aufgabenfeldern, die das Zusammenspiel von Strategie, Führung, Kommunikation und operativer Wertschöpfung prägen:



Was das mittlere Management ausmacht

Führung wird vor allem im mittleren Management täglich erlebbar. Gerade im Finanzdienstleistungssektor, der geprägt ist von strengen regulatorischen Vorgaben, digitaler Transformation und steigendem Effizienzfokus, entscheidet diese Führungsebene maßgeblich darüber, wie nachhaltig Organisationen ihre Ziele erreichen und Veränderungen umsetzen.

Die mittlere Ebene ist Übersetzer, Teamversorger, Kommunikationsrohr, Steuerer und Veränderungsbegleiter zugleich. Denn strategische Ambitionen, digitale Transformation und kultureller Wandel werden erst wirksam, wenn sie tatsächlich verstanden, getragen und umgesetzt werden – und diese Übersetzungsarbeit leistet meist die Mitte. Die Zukunftsfähigkeit einer Organisation ist sowohl von der Spitze als auch vom mittleren Management abhängig.

Definition

„Mittleres Management“:

Das mittlere Management füllt die Position zwischen Topmanagement und Mitarbeitenden aus.

In der Praxis zählt je nach Zuschnitt die Abteilungs-, Team- oder Gruppenleitung dazu. In Häusern mit drei Ebenen gehört die Bereichsleitung in der Regel zur Mitte, bei mehr Ebenen kann sie dem oberen Management zugeordnet sein. Maßgeblich ist die alltägliche Übersetzungsrolle zwischen Strategie und Umsetzung.

Mit der charakteristisch größten direkten Kontaktfläche zu den Mitarbeitenden prägt die Mitte den Arbeitsalltag und wirkt als Drehscheibe zwischen den Erwartungen des Topmanagements und den Bedarfen der Teams.



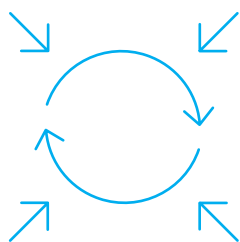
Ort der Wirksamkeit

Das mittlere Management ist die Führungsebene, auf der Strategie zur gelebten Realität wird. Diese „produktive Mitte“ entscheidet darüber, ob Veränderung gelingt und ob Teams ihr Potenzial maximal entfalten können.



Besonders sichtbar in Regionalbanken

Gerade in Regionalbanken, deren Markenkern auf Werten wie Nähe und Menschlichkeit beruht, wird die Rolle der Mitte besonders sichtbar. Werte, die für Mitarbeitende erlebbar sein sollen, werden im tagtäglichen Führungsverhalten der mittleren Ebene realisiert. Gleichzeitig prallt hier das laufende Tagesgeschäft auf parallel verfolgte umzusetzende Projekte und Transformationsprogramme.



Drehscheibe unter Druck

Das mittlere Management fungiert als Drehscheibe zwischen Topmanagement und Mitarbeitenden. Es koordiniert die unterschiedlichen Erwartungen beider Seiten und sorgt dabei für ein Gleichgewicht zwischen Veränderung und Stabilität. Zudem sichert es einen klaren Informationsfluss nach unten und bringt zugleich Rückmeldungen, Risiken und operative Realitäten nach oben ein. Gleichzeitig schmälern Fachkräftemangel, Strategieprogramme und Projektlast die Zeit für Führung.

„Das mittlere Management ist die Schlüsselinstanz, die darüber entscheidet, ob Organisationen unter hoher Belastung weiter leistungsfähig bleiben.“

Dr. Christina Block,
Senior Managerin, zeb



Was passiert, wenn der Druck auf die Mitte zu hoch wird?

Das mittlere Management wird von verschiedenen Anspruchsgruppen gleichzeitig adressiert – mit Erwartungen, die nur schwer miteinander vereinbar sind. Der Druck, die Erwartungen und Bedürfnisse von oben, unten und außen machen Führen in der Mitte zu einem extremen Balanceakt.

Die Mitte im Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen

→ Aus Sicht des Topmanagements

Das mittlere Management ist der Schlüsselfaktor für Umsetzungen. Es soll strategische Entscheidungen operationalisieren und wird als Garant erfolgreicher Transformation betrachtet – oft ohne ausreichend Beteiligung an besagten strategischen Entscheidungen.

→ Aus Sicht der Mitarbeitenden

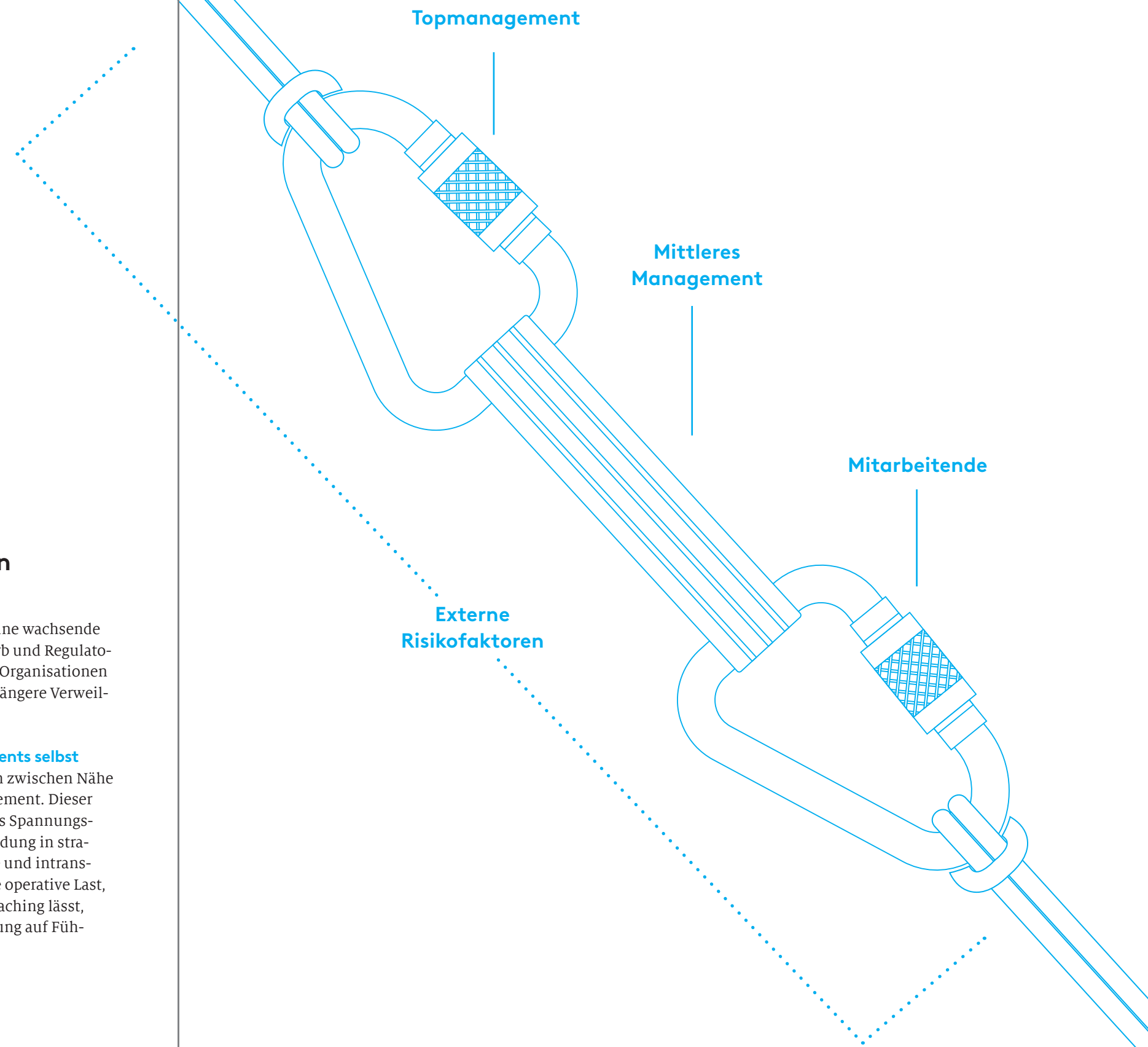
Das mittlere Management ist die erlebte Führung in der Organisation. Hier zeigt sich, ob Entscheidungen nachvollziehbar sind und Veränderungen mitgetragen werden. Gleichzeitig sind fachliche Erwartungen durch die gut ausgebildeten Mitarbeitenden hoch.

→ Aus Sicht der Außenwelt

Das mittlere Management trifft auf eine wachsende Komplexität durch Markt, Wettbewerb und Regulierung, veränderte Rollen durch größere Organisationen und demografische Effekte wie eine längere Verweildauer in Führungspositionen.

→ Aus Sicht des mittleren Managements selbst

Führungskräfte der Mitte balancieren zwischen Nähe zum Team und Loyalität zum Management. Dieser „Doppelauftrag“ erzeugt ein ständiges Spannungsfeld. Sie bemängeln: fehlende Einbindung in strategische Entscheidungen, informelle und intransparente Kommunikationswege, hohe operative Last, die kaum Raum für Führung oder Coaching lässt, sowie eine unzureichende Vorbereitung auf Führungsrollen.





„80 % des mittleren Managements kennen oder verstehen die Strategien des Topmanagements kaum und wünschen sich deutlich mehr Partizipation.“

Theresa Klockenbusch,
Senior Consultant, zeb

Die „Abbruchkante“ – wenn Wahrnehmungen auseinanderdriften

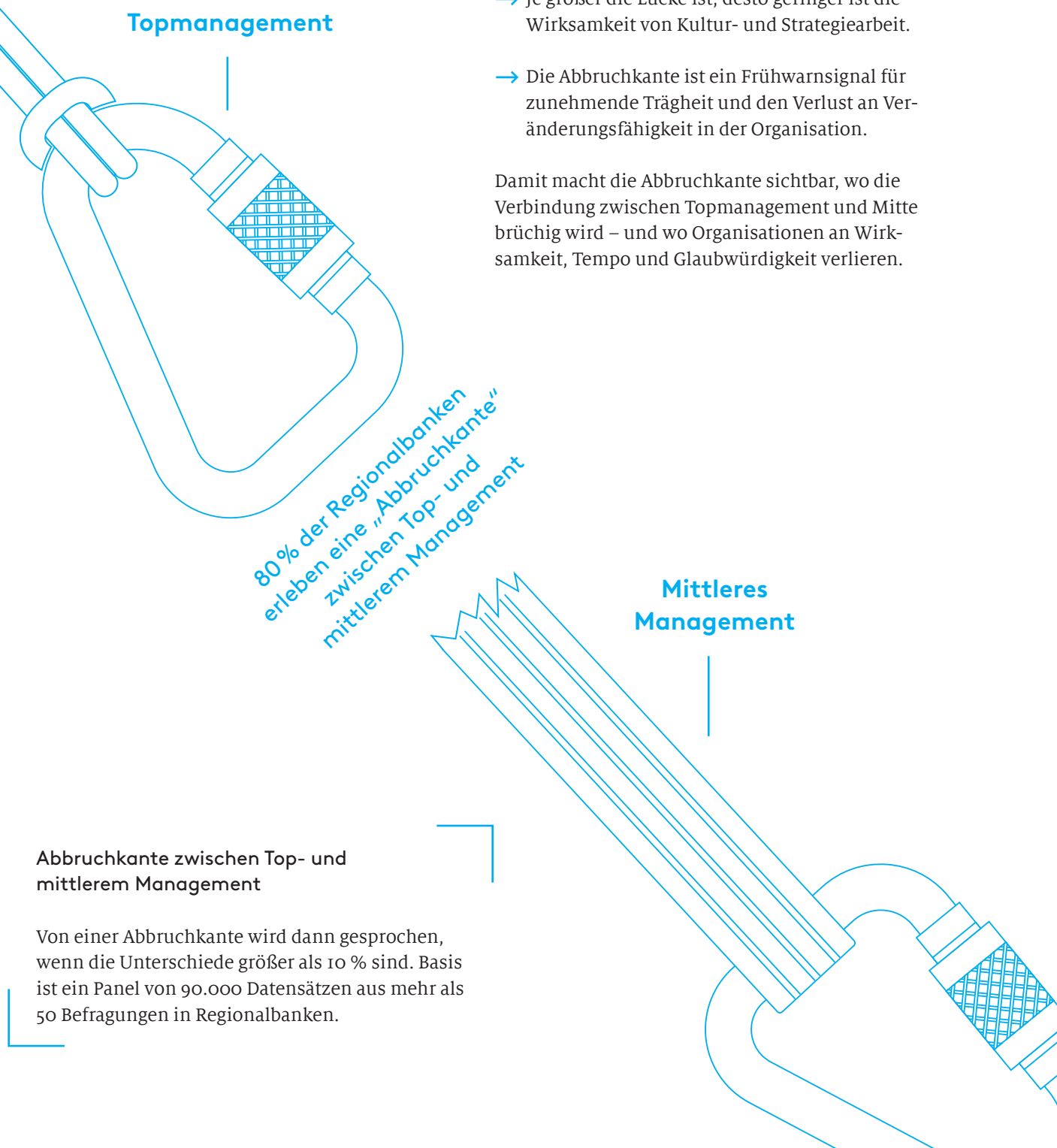
Die sogenannte Abbruchkante beschreibt die Wahrnehmungsdifferenz zwischen Topmanagement und mittlerem Management – insbesondere in Bezug auf Strategie-, Kultur- und Führungsthemen. zeb-Befragungen zeigen, dass 80 % der Regionalbanken eine solche Abbruchkante zwischen oberer und mittlerer Führungsebene beobachten.

Diese Differenz entsteht häufig, weil strategische Inhalte das mittlere Management nur unzureichend erreichen oder dort nicht anschlussfähig vermittelt werden.

Warum ist die Abbruchkante kritisch?

- Das mittlere Management ist der entscheidende Übersetzer von Strategie in Umsetzung.
- Je größer die Lücke ist, desto geringer ist die Wirksamkeit von Kultur- und Strategiearbeit.
- Die Abbruchkante ist ein Frühwarnsignal für zunehmende Trägheit und den Verlust an Veränderungsfähigkeit in der Organisation.

Damit macht die Abbruchkante sichtbar, wo die Verbindung zwischen Topmanagement und Mitte brüchig wird – und wo Organisationen an Wirksamkeit, Tempo und Glaubwürdigkeit verlieren.



Belastung als Dauerzustand – und die Folgen

Diese unterschiedlichen Perspektiven sind schwer miteinander zu vereinbaren und führen – besonders bei unklarer Kommunikation und knappen Ressourcen – zu dauerhafter Spannung. Der Druck, Erwartungen aus verschiedenen Richtungen gleichzeitig erfüllen zu müssen, macht das mittlere Management zur zentralen, aber auch stark belasteten Balanceinstanz. Ist die Mitte nicht stabil, implodiert die Organisation nach innen.

Der Mangel an Zeit, Klarheit und Beteiligung führt zu typischen Reaktionsmustern:

- Dauerstress, Entscheidungsträgheit und das Gefühl, es „nicht richtig“ machen zu können
- Rückzug in die operative Arbeit, also dorthin, wo Einfluss und Kontrolle noch zu finden sind
- Führung wird so zunehmend reaktiv statt gestaltend und verliert an Wirkung

So entsteht ein gefährlicher Kreislauf: Überlastung führt zu Rückzug in operative Routinen und zu reaktiver Führung – und genau das verstärkt die Überlastung weiter.

75 %
der mittleren
Führungskräfte
fühlen sich überfordert.



 **61 %**

der Befragten geben an,
nicht genug Zeit für ihre
Aufgaben zu haben.



**zeb-Befragungen zeigen aber auch:
Trotz Belastung besteht im
mittleren Management ein großer
Wille, gute Führung zu leisten!**

Wenn die Mitte schwächelt, kippt das gesamte Führungssystem

Was passiert, wenn die Mitte überlastet ist und die Abbruchkante wächst? Die Effekte beginnen auf individueller und Teamebene und wirken dann im gesamten System weiter – insbesondere in Regionalbanken, deren Leistungsfähigkeit stark von klaren Abläufen, definierten Verantwortlichkeiten sowie erfolgreicher Kommunikation abhängt.

Treten Belastung, Unsicherheit und Überforderung in der Mitte gehäuft auf, kann es zu folgenden Auswirkungen kommen:

- Entscheidungen werden nach oben delegiert, weil Unsicherheit steigt und Orientierung fehlt – die Organisation wird langsamer.
- Abstimmungsschleifen nehmen zu, da Rückmeldungen aus den Teams nicht klar ankommen und strategische Vorgaben unscharf bleiben.
- Strategische Themen verlieren auf dem Weg nach unten an Klarheit, werden unterschiedlich interpretiert und nicht konsequent umgesetzt.
- Führung wird reaktiv statt gestaltend: Die Mitte zieht sich ins operative Tagesgeschäft zurück, weil sie dort Kontrolle erlebt.
- Projekte liefern Ergebnisse ohne End-to-End-Denken – Silos verstärken sich.

→ Verantwortung wird minimiert – es wird nur noch das Nötigste entschieden oder abgesichert.

→ Kultur erodiert, weil Glaubwürdigkeit, Transparenz und Präsenz der Führung nicht mehr erlebbar sind.

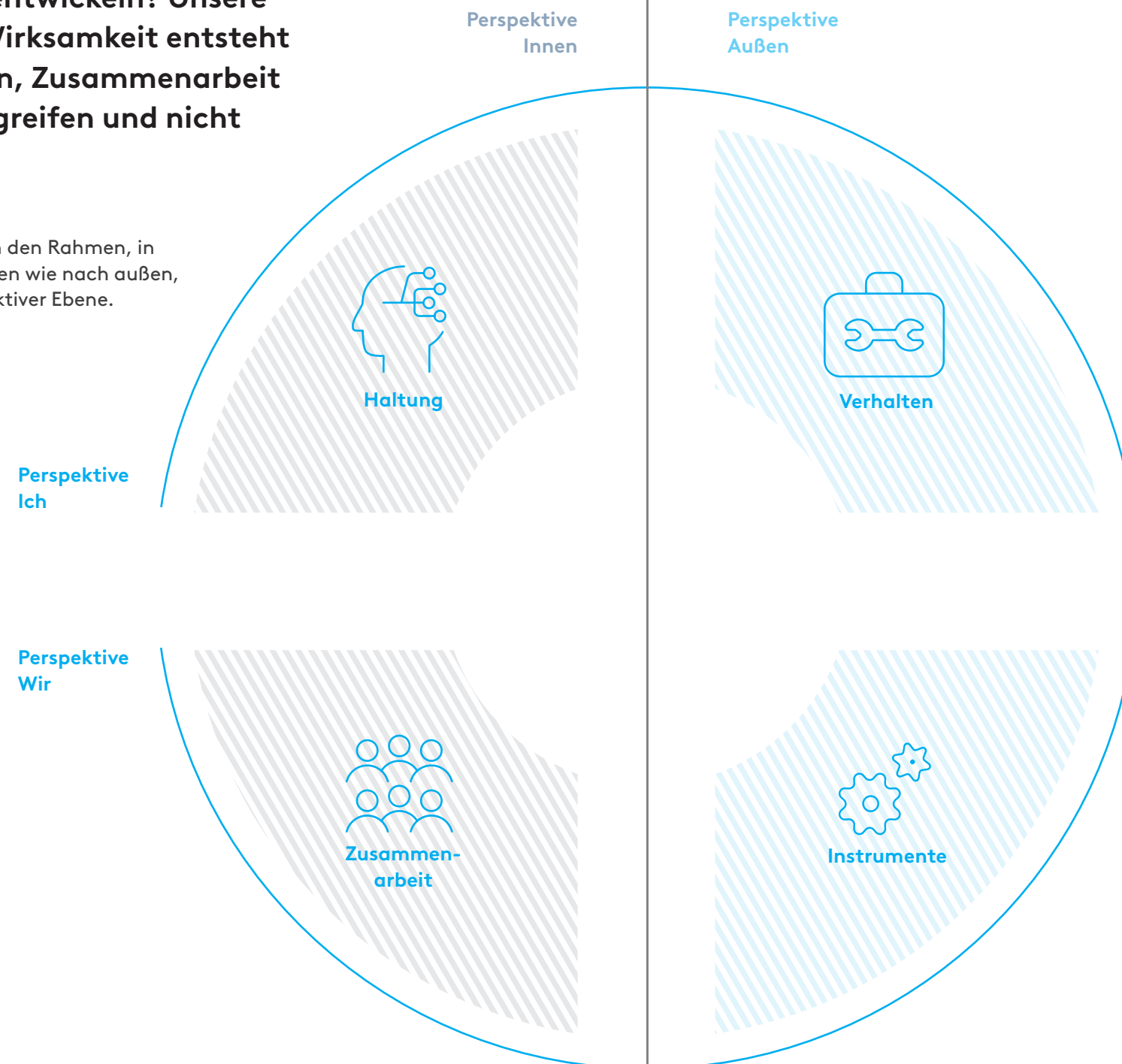
→ Die Veränderungsfähigkeit der Organisation sinkt – Trägheit nimmt zu, Geschwindigkeit nimmt ab.

Diese Entwicklungen zeigen: Das mittlere Management ist nicht nur eine Hierarchieebene. Wird dieses System überlastet oder verliert es an Kraft, entstehen schnell Inkonsistenzen, Reibungen und Geschwindigkeitsverluste – mit deutlichen Folgen für Kultur, Kundenorientierung und geschäftliche Leistungsfähigkeit. Der Druck auf die Mitte ist damit nicht nur ein individuelles Problem, sondern ein strategisches Risiko für die gesamte Organisation.

Wie es gelingt, die Mitte wirksam zu machen

Wo setzt man an, um das mittlere Management in Regionalbanken weiterzuentwickeln? Unsere Erfahrungen zeigen: Echte Wirksamkeit entsteht nur, wenn Haltung, Verhalten, Zusammenarbeit und Instrumente ineinandergreifen und nicht isoliert bearbeitet werden.

Diese vier Hebel schaffen gemeinsam den Rahmen, in dem Führung wirken kann – nach innen wie nach außen, auf individueller ebenso wie auf kollektiver Ebene.



Haltung

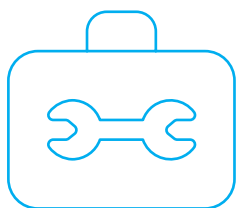
Die Haltung beschreibt das Mindset der Führungskraft – geprägt von Selbstreflexion, Wertebewusstsein und dem Willen, Verantwortung zu übernehmen.

Innere Stabilität und Selbstführung ermöglichen einer starken Mitte, bei Unsicherheit Orientierung zu geben und Grenzen zu setzen – trotz Sandwichposition.

- **Selbstreflexion als Ritual verankern**
Monatlich 60 Minuten nutzen, um eigene Rolle, Entscheidungslogik und Verhalten anhand realer Situationen zu reflektieren – durch HR können unterstützende Instrumente zur Verfügung gestellt werden.
- **KI-Assistenten entwickeln**
Einsatz von KI-gestützten Tools zur Begleitung von Feedback- und Entwicklungsprozessen – KI unterstützt beim Priorisieren zwischen Führungs- und operativen Aufgaben und hilft so, die eigene Wirksamkeit zu steigern.
- **Sparring durch Patenprogramme nutzen**
Sparringspartner:innen außerhalb der Linienhierarchie finden – im Tandem werden Perspektivwechsel gefördert, eigene Muster reflektiert und Lösungen für Führungsherausforderungen ohne Rollenverflechtung entwickelt.

Quick Win:

Führung als fester Blocker im Kalender
Zwei Stunden pro Woche werden je Führungskraft fest geblockt – ohne operative Anfragen oder Meetings. Die Zeit wird ausschließlich für Führung genutzt (Kontextklärung, Prioritäten, Reflexion, Mitarbeitergespräche).



Verhalten

Das Verhalten zeigt sich im professionellen Handeln – methodisches Können, fachliche Sicherheit und die Fähigkeit, Orientierung und Klarheit zu geben.

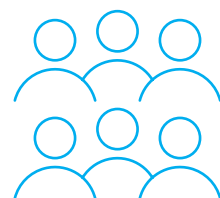
Indem wirksames Führungsverhalten durch gezielte Kompetenzentwicklung unterstützt wird, wird die Mitte fit für Spannungen und zukünftige Herausforderungen gemacht.

- **Peer-Qualifizierungsprogramm für das mittlere Management aufsetzen**
Ein Entwicklungsprogramm für Führungskräfte der Mitte mit Modulen zu den Themen „Entscheidungen treffen in Unsicherheit“, „Priorisieren“, „Verantwortung übertragen“ und „Konflikte lösen“ – Transfer über echte Fälle und Sparring in der Gruppe.
- **Teamcoachings auf Ebene des mittleren Managements**
Hierbei werden gemeinsame Einflussfelder und Möglichkeiten zu ihrer gemeinsamen Verbesserung besprochen. Das mittlere Management ist zwar qua Rolle sehr fremdbestimmt, dies hat jedoch häufig zur Folge, dass eigene Einflussfelder nicht ausreichend genutzt und gestaltet werden.
- **Ergebnisse statt Aufgaben steuern**
Handlungen werden auf Ziele, Wirkung und Verantwortlichkeiten ausgerichtet statt auf die kleinteilige Steuerung einzelner Arbeitsschritte, sodass klar definierte Resultate konsequent nachgehalten werden.

Quick Win:

Kein Meeting ohne Ziel

Zu Beginn jedes Meetings wird erst definiert, was in dem Meeting erreicht werden soll. So wechselt der Modus von Status zu Entscheidung, und Diskussionen werden auf das jeweilige Ziel hin geführt.



Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit beschreibt das Miteinander im Team – Führung gestaltet aktiv ein Umfeld, in dem Vertrauen wächst, Vielfalt geschätzt wird und ein leistungsorientiertes Miteinander gelingt.

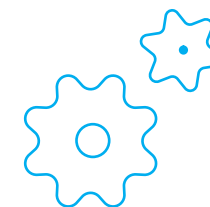
Es braucht Vertrauen, Orientierung und eine aktive Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Teams. So entsteht die psychologische Sicherheit, die die Grundlage für eine starke Mitte bildet.

- **Quartalsweise Teamfeedback institutionalisieren**
Alle drei Monate ein kaskadierendes Teamfeedback durchführen, das Wirkung und Blockaden der letzten 90 Tage sichtbar macht, und zwei bis drei konkrete Anpassungen in der Zusammenarbeit festlegen.
- **Verantwortung im Team verankern**
Pro Quartal drei Ergebnisräume definieren und Owner im Team benennen, die eigenständig entscheiden, wie das Ergebnis erreicht werden soll – die Führungskraft sorgt dabei für Kontext und schafft Prioritäten, das Team ist für Gestaltung und Umsetzung verantwortlich.
- **Realitätscheck**
Vor jedem Strategiemeeting des Topmanagements wird die Perspektive des mittleren Managements eingeholt mit Hinweisen, wo es gut läuft und wo es hakt. Das Topmanagement sammelt auf dieser Basis Ideen.

Quick Win:

Blockaden gemeinsam lösen

Monatlich werden 30 Minuten genutzt, um eine konkrete Blockade im Team zu reflektieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Die Umsetzung wird regelmäßig überprüft und nachjustiert.



Instrumente

Mit den Instrumenten sind die unterstützenden Verfahren und Tools gemeint – ergänzt um Prozesse, Rollen und Entscheidungswege.

Im Rahmen der Dimension Instrumente braucht es klare Rollen, Entscheidungswege und Kommunikationsstrukturen. So gewinnt die Mitte Stabilität bei Unsicherheit.

- **Kommunikationswege weiterentwickeln**
Feste Austauschformate (halbjährliche Strategieforen) zwischen Top- und mittlerem Management etablieren, um gemeinsam über strategische Ziele zu diskutieren und deren Kontext operativ einzuordnen.
- **Führungsrollen entflechten**
Operative Steuerung und Personalführung in Fach- und Führungsverantwortung trennen, um Rollenkonflikte zu reduzieren und Führungskräften Kapazitäten für echte Führung einzuräumen.
- **Ziele operationalisieren**
Jedes Ziel kaskadierend im OKR-Prinzip vom Topmanagement bis zu den Mitarbeitenden in drei bis fünf Ergebnistypen beschreiben, sodass Entscheidungsräume und Vorgehen klar werden.

Quick Win:

Stop-doing-Liste

Jede Führungskraft identifiziert drei Aufgaben, die zwar wichtig, aber nicht entscheidungsrelevant sind, und übergibt diese an das Team. So entsteht eine messbare Reduktion der operativen Last und damit Zeit für Führung, die systemisch fehlt.

Erst das Zusammenspiel dieser vier Perspektiven – innerer Haltung, sichtbaren Verhaltens, gelebter Zusammenarbeit und stimmiger Instrumente – ermöglicht wirksame Führung im mittleren Management. Werden die Hebel gemeinsam entwickelt und konsistent ausgerichtet, entsteht ein Umfeld, in dem Führungskräfte entlastet werden, ihre Gestaltungsfähigkeit zurückgewinnen und Veränderung tatsächlich vorantreiben können.

Unser Leistungsportfolio

zeb bietet ein breites Leistungsspektrum in der Begleitung und Entwicklung von Führungskräften – sprechen Sie uns an, wir freuen uns auf den Austausch!

Führung in besonderen Situationen

- Führen auf Distanz/hybrides Führen
- Führungskräftecoaching im Rahmen der Fusion
- Führungskräftebegleitung im Veränderungsprozess
- Neuausrichtung bei Restrukturierung

Führungsinstrumente/-prozesse erarbeiten

- Führungsprozess- und Leitbildimplementierung
- Schaffung von Standards für wirksame Umsetzung
- Mitarbeitergespräche und Feedback
- Vertriebsführung

Wir sind stolz auf unsere Ergebnisse

- Team aus > 100 erfahrenen Berater:innen und Coaches
- + 1.500 erfolgreiche Projekte
- + 90.000 Mitarbeitende und Führungskräfte begleitet

Führungskultur entwickeln

- Führungskonzepte
 - Führungskultur, -verständnis, -stile
 - Ganzheitliche Führung
 - Führung der Zukunft

Führungskräfte finden und auswählen

- Auswahlprozesse gestalten/strukturieren
- On- und Offboarding Mitarbeitende
- Potenziale erkennen und gezielt entwickeln

Führungskräfte stärken

- Führungskräfteentwicklung
- Professionalisierung Führung
- Training, Coaching, Leitbild
- Kompetenzmanagement

Wir sind Partner der Veränderer

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

Weitere Publikationen

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



Agile Readiness Study
Wirklich beweglich oder
nur gefrustet?
bit.ly/ARS_2025



Taktik schlägt Tempo
Mit Personalstrategie gegen
den Fachkräftemangel
bit.ly/HRSS2025



Wenn Sicherheit Dynamik schafft
Psychologische Sicherheit in Organisationen
bit.ly/PSSW2025

Besuchen Sie uns online

 zeb-consulting.com
  linkedin.com | zeb.consulting
  xing.com | zeb

 youtube.com | zebconsulting  instagram.com | zeb_consulting_

 zeb.Podcast-Serie „Sound of Finance“

Kontakt



Dr. Christina Block
Senior Managerin
christina.block@zeb.de
Office Berlin



Theresa Klockenbusch
Senior Consultant
theresa.klockenbusch@zeb.de
Office Münster



Nico Hahn
Manager
nico.hahn@zeb.de
Office Frankfurt



Rasheeda Duroshola
Consultant
rasheeda.duroshola@zeb.de
Office Frankfurt

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 2026. 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

2, rue Edward Steichen,
2540 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